

определенного варианта поведения требует количественной оценки отдельных характеристик, которую можно получить, используя опросы, анкетирование, интервью.

Развитие данных исследований возможно в направлении теоретического обоснования операционализации типов поведения и практической ее проверки.

Литература

1. Рывкина Р.В. Управленческие группы: деятельность. Поведение и взаимодействие // Изв. Сиб. отд. АН СССР.- Сер. Экономика и прикл. социол.- 1985.- Вып. 3.- №12.- С. 26.
2. Словарь психолога-практика / Сост. С.Ю. Головин. 2-е изд., пер., и доп.- Минск, Харвест, 2003.- 976с.
3. Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. - М., 1971.
4. Пилипенко В.Е. и др. Экономическая социология: Учеб. пособие / В.Е. Пилипенко, Э.А. Гансова, В.С. Казаков и др.; Под ред. В.Е.Пилипенко.- К.: МАУП, 2002.- 296 с.
5. Москвичов С.Г. Мотивація діяльності та поведінки як предмет системного дослідження в психології // Проблеми філософії. Республіканський міжвідомчий науковий збірник. Випуск 88. Суспільна діяльність, нове мислення й пізнання.- Київ, „Либідь”, 1991.- С. 31-37.
6. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2000.- 224 с.
7. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Проф. Е.А. Климова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 463 с.
8. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. Под ред. В.А. Ядова. Ленинград.: «НАУКА», Ленинградское отделение 1979.- 248 с.
9. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник.- Х.: Прапор, 2005.- 649с.
10. Дороніна М.С., Войтко В.В. Діагностика поведінки колективу // Економіка розвитку. Науковий журнал.- Харків. ХДЕУ.- №1, 2004 - С. 61 - 67.
11. Фролов С.С. Социология: Учебник.- 3-е изд., доп. М.: Градарики, 1999.- 344 с.
12. Доронін А.В., Петряев О.О. Кількісний аналіз потенціалу лідерства у виробничих організаціях // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.- 2005.- №8(84).- Ч.2.- С. 64-69.

УДК 331.108.2

Н.В. Романченко

АДАПТАЦІЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ В СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛАХ

В 60-х рр. ХХ ст. активно обговорювалися перспективи менеджера середньої ланки у зв'язку із впровадженням інформаційних технологій. Основною їхньою функцією вважалася координація виконання планових завдань, розробка й затвердження яких - прерогатива вищого рівня менеджменту. На думку вчених, масове впровадження у виробництво інформаційних технологій дозволить безпосередньо передавати завдання їхнім виконавцям, що й зіграє роль у долі керівників середнього рівня [1, с. 57-58]. Наслідком цього мала стати не тільки зміна їхнього функціонала, але й чисельності мідл-керівників. Реалії ХХІ ст. не відповідають таким очікуванням. Переродження функції керування персоналом у цілісну систему спричиняє ще більші вимоги до керівників середньої ланки як суб'єктів управління людськими ресурсами. Відмінною рисою мідл-керівників стає реалізація значної частини функцій управління персоналом. До їхнього числа належить формування системи адаптації співробітників, здатної забезпечити вирішення великої кількості завдань як традиційного (з погляду їх сутності), так і нетрадиційного характеру. До останніх завдань можна віднести впровадження корпоративної культури, у тому числі норм і цінностей структурного підрозділу; формування лояльного відношення до компанії; приведення у відповідність очікувань співробітника й можливостей компанії (підрозділу); вплив на формування стилю робочої діяльності й ставлення до власного професійного розвитку.

Такий підхід до адаптації, як зазначає Д. Занько, вимагає формування в мідл-керівників ставлення до адаптації як до технології управління персоналом, а також навчання менеджерів елементам побудови комплексної й цілісної системи адаптації персоналу [2, с. 77]. Основним тут є:

знання особливостей управління адаптацією на кожному з її етапів; формування продуктивного робочого стилю співробітників і забезпечення ефективного супроводу їхньої трудової діяльності; уміння планувати програму призначення на посаду нових співробітників; уміння мотивувати робочу групу до передачі співробітникові досвіду й знань; уміння ініціювати його неформальне членство в групі.

Зазвичай автори розкривають процес адаптації з точки зору його професійної спрямованості, не зосереджуючи увагу на соціально-психологічних проблемах цього складного процесу [3, 4]. За сучасних умов, коли усвідомлюється значення і місце людських ресурсів в розвитку організації, постає проблема дослідження адаптації як потужного інструменту управління на підприємствах як соціально-економічних, а не суто виробничих системах. Лінійні керівники несуть пряму відповідальність за реалізацію планових завдань своїх підрозділів і, відповідно, уповноважені ухвалювати рішення щодо того, як використовувати ресурси, які перебувають у їх розпорядженні. Це означає, що кожний з менеджерів буде по-різному підходити до вирішення проблеми управління персоналом і до реалізації головного завдання в галузі управління людськими ресурсами – завдання підвищення ефективності праці співробітників. Можна вирішувати це завдання шляхом повного підпорядкування собі персоналу або ж шляхом залучення його до загальних для підрозділу цілей для того, щоб розвивати почуття відповідальності за колективно ухвалене рішення й результати діяльності. Проте, політика керівника щодо персоналу має бути однозначною, зрозумілою і передбачуваною. Отже, від керівника вимагається «донести» до нових співробітників норми трудової поведінки, цінності й традиції в діяльності підрозділу з самого початку їх появи у колективі. Ефективною технологією формування професійно компетентних співробітників, відповідальних за результати діяльності, є адаптація, що сполучає соціально-психологічний і професійно-орієнтований підходи.

Поєднання професійно-орієнтованої та соціально-психологічної складової адаптації в єдиний керований процес забезпечить його високу ефективність не тільки за рахунок скорочення періоду набуття співробітником професійних вмінь відповідно до специфіки діяльності організації, а й за рахунок формування продуктивного стилю робочої поведінки працівників. Важливо з самого початку зорієнтувати процес адаптації на формування бажаного робочого стилю нового співробітника.

Кожний з членів робочої групи володіє ключовими характеристиками, які є наслідком домінуючої соціальної мотивації. «Новачок» прагне «бути гарним», справити позитивне враження на колег і керівника. Він або має фрагментарні знання й професійні вміння, або не прагне демонструвати свої достатні компетенції, набуті раніше. В зв'язку з цим увага керівника повинна бути спрямована на те, щоб внутрішньогрупові норми відбивали бажання колективу працювати й досягати групові цілі. Якщо група не є носієм цілей, орієнтованих на результати і якість роботи, то менеджер повинен їх «задавати», покладаючись на свої лідерські задатки або владу керівника [2, с. 82-84].

Стиль «Виконавця» є ефективним напрямком розвитку «Новачка», який характеризується прагненням до набуття професійних вмінь і досвіду роботи з метою задоволення своєї соціальної потреби «бути корисним» в колективі. Завдяки такої продуктивної мотивації співробітники з даною орієнтацією є відповідальними й ініціативними фахівцями, які не вимагають від керівника чітких алгоритмів та штампів виконання функціональних обов'язків. В міру набуття необхідних знань, вмінь і досвіду їх трудова поведінка стає ще більш ефективною і економною з точки зору витрачання часу керівника на управління персоналом.

На свої робочі місця молоді фахівці приходять, не володіючи інформацією про всі внутрішні процеси в компанії й, у першу чергу, про функції своєї робочої групи. Тому завдання керівника - правильно організувати процес адаптації, спланувавши обов'язково процедуру ініціації співробітника для переведення його з формального членства у неформальне. Для орієнтації процесу керованої адаптації на потреби новачка потрібно мати уявлення про картину світу цього співробітника в кожний конкретний період часу його трудової діяльності та співвідносити цю інформацію з етапами адаптації (рис. 1).

Знання етапів адаптації співробітника та їхнього інформаційного наповнення дозволяє керівникові сформулювати програму адаптації. Для залучення колективу до цього процесу можна запропонувати колегіально скласти основу програми, що буде означати прийняття відповідальності за виконання спільно ухваленого рішення стосовно супроводу трудової діяльності нових робітників.

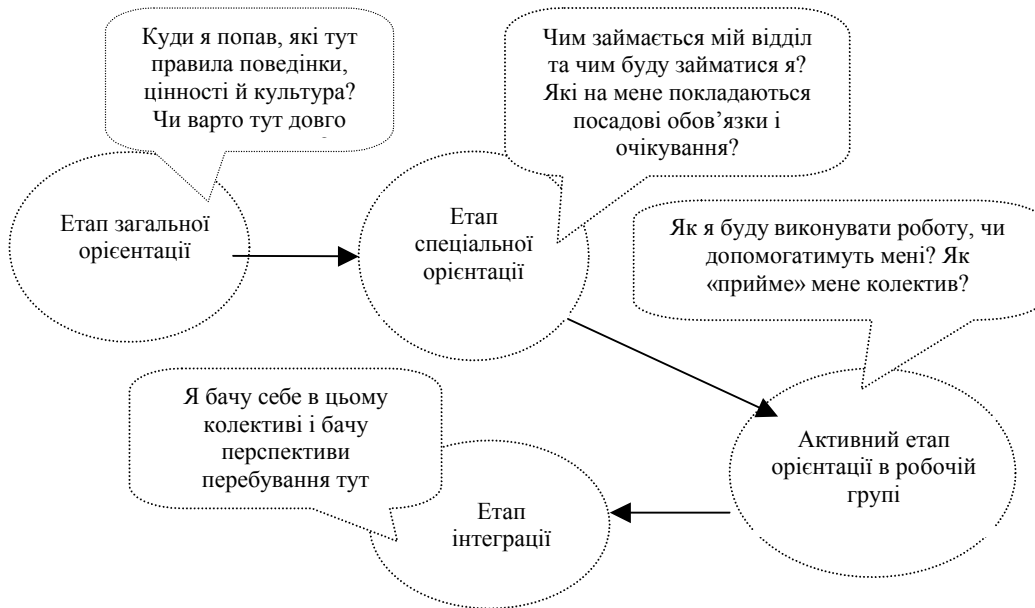


Рис. 1. Співвідношення етапів адаптації та проблемних сприйнять співробітника

Нижче наведено узагальнену інформацію для складання програми адаптації нових співробітників підрозділу (табл. 1).

Бажано критично підходити до оцінки програм адаптації, розглядаючи кожний захід з погляду його черговості, міри необхідності, часу проведення, рівня стресовості для новачка й загальної ефективності.

Таблиця 1. Зміст етапів адаптації персоналу

Етапи процесу адаптації	Характер процесу адаптації (спрямованість) на даному етапі	Зміст етапу, його інформаційне наповнення	Форма організації
Етап загальної орієнтації	Знайомство нового співробітника з фірмою, із загальними для всіх правилами	Загальні відомості про фірму й підрозділ; трудовий розпорядок фірми; традиції, внутрішні стандарти взаємодії, загальні правила заохочень і покарань, прийняті у фірмі; структура фірми або підрозділу; соціальний пакет працівників	Лекція, бесіда, «Пам'ятка новому співробітнику», екскурсія по фірмі, особисте знайомство з колегами
Етап спеціальної орієнтації	Знайомство нового співробітника з підрозділом	Структура, функції, мета і завдання підрозділу; зовнішні й внутрішні взаємовідносини підрозділу; безпосередні цілі, завдання, обов'язки нового співробітника (чим детальніше й докладніше, тим краще); роз'яснення важливості даної роботи, як вона співвідноситься з іншими в підрозділі та на фірмі в цілому; процедури й правила, що безпосередньо стосуються нового працівника	Співбесіда з лінійним керівником, ознайомлення з посадовим інструкцією, положенням про відділ та іншими матеріалами, що стосуються безпосередніх обов'язків
Активний етап орієнтації в робочій групі (1-1,5 міс.)	Професійна, соціально-психологічна, психо-фізіологічна адаптація	Процедура виконання роботи (окремих бізнесів-процесів); якість роботи, нормативи якості виконання роботи й основи оцінки виконання; ведення документації, необхідна звітність; характер взаємодії членів робочої групи; очікування від працівника (в контексті формування стилю робочої поведінки)	Безпосередня практика, навчання на робочому місці, залучення до робочих нарад, ініціація робітника
Етап інтеграції (від 3-5 міс. до 1-1,5 років)	Соціально-психологічна адаптація, професійна адаптація	Детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння норм поведінки; повне пристосування до робочої групи; ототожнення особистих інтересів та цілей із загальними для групи освоєння суміжних професій (для взаємозамінності персоналу); залучення до справ групи	Коучинг, наставництво, навчання поза робочим місцем (зовнішні тренінги), ротация

З метою визначення робочого стилю поведінки, оптимального навантаження співробітника та потреби у професійному навчанні доцільно завести картку контролю за адаптацією, у якій фіксувати результати своїх спостережень, а також формальних і неформальних бесід з новачком з таких питань (табл. 2).

Такого роду інформація, представлена в динаміці, дає можливість зрозуміти, як потрібно планувати роботу з новим персоналом в підрозділі, та якого стилю керівництва вимагають окремі працівники на даному етапі свого професійного розвитку й соціальної орієнтації.

Таблиця 2. Картка контролю за адаптацією

Критерії оцінки соціальної й професійної адаптації співробітника	Замітки керівника				
	1-й тиждень	2-й тиждень	...	4-й тиждень	...
Отримано необхідний для роботи обсяг знань					
Отримано необхідний для роботи обсяг навичок					
Установлено неформальні взаємини з більшістю колег по роботі					
Поведінка співробітника відповідає нормам і традиціям групи					
На який рівень показників діяльності (обсяг та якість робіт) вийшов співробітник					
Простежується бажання вдосконалитися професійно					
Потреба в розгорнутому навчанні					
Співробітник схильний брати на себе відповідальність за самостійно ухвалені рішення щодо виконання виробничих завдань					
Потребує жорсткого чи помірного контролю					
Здатність ставити цілі і вміння їх досягати					

Отже, від того, наскільки добре керівник знає особливості й потреби своїх підлеглих, прямо залежить ефективність роботи підрозділу. Персонал виступає головним стратегічним ресурсом керівника в умовах постійних змін у компанії, і це вимагає стратегічного погляду на управління ним. Ефективною технологією стратегічного управління робочою групою є керований процес адаптації, водночас орієнтований як на формування професійних вмінь і навичок, так і на формування стилю трудової поведінки, адекватного внутрішнім потребам робочої групи. Від керівника вимагається розуміння очікувань нового співробітника, його оцінки власної відповідності вимогам компанії та робочої групи, його бачення подальшого розвитку і можливих перспектив. Саме в період адаптації необхідно допомогти людині привести у відповідність очікування від роботи з можливостями компанії (або конкретного робочого місця). Усвідомлення ступеня цієї відповідності стає додатковим мотивом працівника до коригування рівня своєї трудової активності. В зв'язку з цим керівники структурних підрозділів мають знати особливості керування адаптацією на кожному з її етапів; уміти формувати програму введення на посаду нових співробітників; представляти, як можна залучити членів робочої групи до організації процесу адаптації.

Завданням керівника є зміна соціального статусу новачка, ініціація його неформального членства в групі; цілеспрямоване переведення в стиль Виконавця. В подальшому вимагається відслідковувати соціальну мотивацію і підтримувати прагнення працювати на досягнення загальних цілей. Відповідний етап розвитку нового працівника вимагає відповідного стилю індивідуального керівництва. Такий підхід до організації адаптації працівників в повній мірі відповідає сучасній концепції маркетингу персоналу.

Література

1. Сергеева О.Б. Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена // Управление персоналом. – 2005. - №19(125). – С. 57-60.
2. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. – Москва: Вершина, 2006. – 240 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2001. – 496 с.
4. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 184 с.

УДК 658.27:64 (477.62)

І.А. Карабаза

ОСОБЛИВОСТІ ПОКРИТТЯ ПОТРЕБИ В ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСАХ ВНУТРІШНІМИ ТА ЗОВНІШНІМИ ДЖЕРЕЛАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ГРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Питання забезпечення підприємств виробничими запасами як за допомогою внутрішніх, так і зовнішніх джерел постачання досліджувалося багатьма економістами. Від його вирішення залежить ефективність господарювання на підприємстві. Зокрема Аксененко А.Ф. вказує, що затримка у забезпеченні виробництва необхідними матеріалами викликає недовикористання робочої сили та потужностей обладнання, зменшення випуску продукції, перевитрачання фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції та погіршення результатів діяльності підприємства в цілому [1,