

ТЕМА 2. ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ. ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПІДГОТОВКИ КАДРІВ

1. Екологізація людей людей і відтворення мотивів екологізації.
2. Система методів управління персоналом.

1. Екологізація людей і відтворення мотивів екологізації

Людські ресурси є однією з найважливіших складових внутрішнього середовища організації. Екологічні загрози сьогоdnішнього дня вимагають від підприємств екологічно спрямованої діяльності, узгодження економічних і екологічних цілей, чого можна досягти тільки шляхом екологізації людських ресурсів, мотиваційним впливом на персонал.

Під **відтворенням екологічно орієнтованих людських ресурсів (екологізацією людей)** варто розуміти постійні процеси здійснення виховних, освітніх, тренінгових і інформаційних програм і заходів, які спрямовані на формування у працівників і споживачів продукції світогляду, знань, навичок і бажань, достатніх для реалізації завдань екологізації національної економіки.

Під **відтворенням мотивів екологізації** розуміють постійний процес створення організаційних, соціальних і економічних умов, які формують прагнення людей ставити і досягати цілі екологізації національної економіки.

У спробі вирішення екологічних проблем України в розпорядженні Кабінету Міністрів України від 17.10.2007 р. «Про затвердження Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року» № 880-р розроблена *Концепція національної екологічної політики України* і визначена мета її реалізації, яка полягає в стабілізації і поліпшенні екологічного стану території держави шляхом завердження національної екологічної політики як інтегрованого фактора соціально-економічного розвитку України для забезпечення переходу до сталого розвитку економіки і впровадження екологічно збалансованої системи природокористування.

Основні **цілі національної екологічної політики** – досягнення безпечного для здоров'я людини стану навколишнього природного середовища; підвищення рівня суспільної свідомості з питань охорони навколишнього природного середовища; поліпшення екологічної ситуації і підвищення рівня екологічної безпеки; удосконалення системи інтегрованого екологічного управління шляхом включення екологічної складової в програми розвитку секторів економіки; удосконалення регіональної екологічної політики, зменшення негативного впливу процесів урбанізації на ОПС; припинення втрат біо- і ландшафтної різноманітності, формування екосети, розвиток заповідної справи; забезпечення екологічно збалансованого використання природних ресурсів.

Сутність екологічної орієнтації персоналу зводиться до формування специфічних засобів (напрямків) управління персоналом підприємства, службовців узгодженню економічної і соціальної ефективності на мікрорівні.

Табл. 2.1 – Напрямки формування екологічної орієнтації персоналу

1	Напрямок	Зміст
1	2	3
1	Підбір працівників з визначеними якостями	Прийом фахівців, що не вимагають додаткових витрат на професійну підготовку, і мають: а) широкий спектр знань у сфері природокористування; б) високі моральні якості; в) здатність нестандартно мислити. Прийом менеджерів, здатних інтегрувати діяльність з екологізації виробництва і впровадженню нововведень. Тимчасовий прийом на роботу фахівців з охорони НПС для рішення короткострокових екологічних задач і «гарячих» проблем.
2	Навчання кадрів	У ході навчання повинні здобуватися знання: а) по конкретних напрямках екологізації; б) по екологічних аспектах маркетингу.
3	Екологічний тренінг і перепідготовка	У ході перепідготовки повинні формуватися навички: а) здійснення вигідних продажів екологічної продукції; б) роботи в умовах екологічних перетворень і інноваційних змін; в) мінімізації витрат на досягнення цілей екологізації.

Продовження табл.2.1

1	2	3
4	Виховання персоналу	Метою виховання є: а) переконаність у необхідності для суспільства екологізації виробництва; б) здатність підтримувати і розвивати екологічний імідж організації; в) готовність працювати в непередбачених ситуаціях, переносити труднощі.
5	Формування правових норм	Визначення відповідальності за екологічні види діяльності.
6	Регламентація діяльності	Формування системи стандартів, заборон, обмежень, дозволів.
7	Формування системи заохочень і покарань	Розробка система матеріального і нематеріального стимулювання (позитивного / негативного) за визначені результати екологічної діяльності.
8	Інформування	Включає доведення до працівників: а) значення цілей екологізації; б) конкретного стану справ на підприємстві; в) вигоди екологізації і недоліків її відсутності; г) стану справ на ринку екологічно чистої продукції.
9	Контроль	Перевірка виконання персоналом екологічних функцій.

2. Система методів управління персоналом.

Для формування у працівників потрібних організації навичок, якостей, умінь необхідні визначені інструменти (засоби) впливу, що використовуються менеджерами для активізації ініціативи, творчості персоналу підприємства і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є **методи управління** – це способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи для досягнення поставлених цілей.

Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина в процесі діяльності.

Мотив – це внутрішня причина, що спонукує, до дій і вчинків людини (прагнення).

Основою мотивів виступають потреби й інтереси.

Потреби – це фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чого-небудь. На відміну від потреб мотиви спонукують людини до активних дій, вчинків, тобто визначають спрямованість діяльності або поведінки.

Інтереси – це потреби, що виникають у людей як окремих особистостей і членів соціальних груп і об'єднують як цілісного елемента.

Мотивами людини можна управляти, тобто **мотивувати** її до праці для досягнення цілей організації, і в той же час задовольняючи її особисті бажання і потреби.

Мотивацію можна розглядати як сукупність факторів, що викликають активність особистості і визначають спрямованість її дій.

Основними складовими, які визначають поведінку людини, є: мотиви, потреби, інтереси, стимули – (**структура мотивації**).

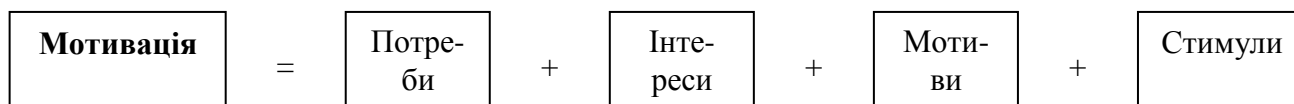


Рис. 2.1 – Структура мотивації

Існує два види мотивації: екстринсивна (обумовлена зовнішніми умовами й обставинами) і інтринсивна (обумовлена внутрішніми, зв'язаними з особистими установками, факторами – потребами, інтересами, бажаннями, прагненнями).

Внутрішньо поведінка людини мотивується в основному мотивами, потребами й інтересами, а зовні – за допомогою різних стимулів, а також є дією ситуаційних факторів.

Стимул – це зовнішнє спонукання до дії з визначеною метою. Стимули – позитивні (винагорода)

/ негативні (покарання, штрафи).

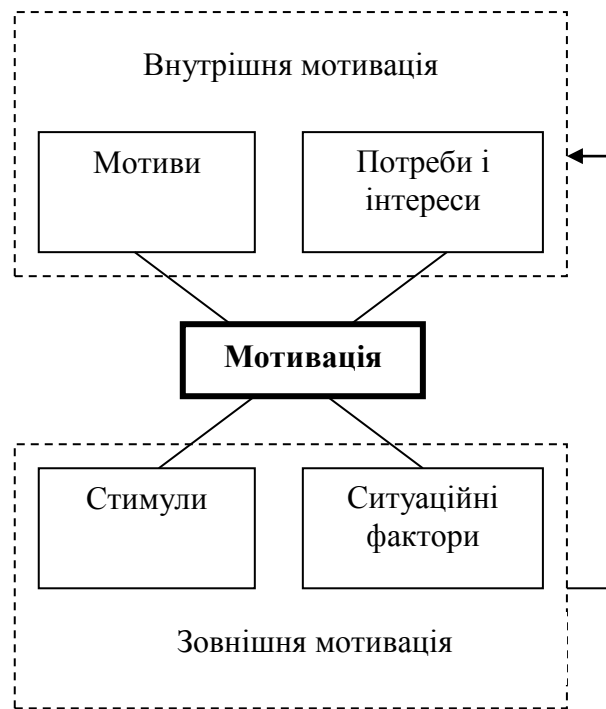


Рис. 2.2 – Зовнішні і внутрішні складові мотивації

Зв'язок між потребами, мотивами і методами управління представлена на рис. 2.3.

Економічні методи

Економічні методи управління є способами впливу на персонал на основі використання економічних законів і забезпечують можливість впливати на керовані системи для досягнення мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства й окремих працівників.

Серед економічних методів управління особливе місце займають методи компенсації праці персоналу, серед яких виділяють наступні: метод погодинної оплати праці, метод відрядної оплати праці, метод преміальної оплати, метод надання пільг, метод виплати надбавок і доплат, метод участі співробітників у прибутках, метод виплати комісійних або системи стимулювання продажів, метод систем оплати за знання і компетенції.

Однак економічні методи управління є методами непрямой дії, тобто не змушують об'єкт управління діяти обов'язково й однозначно. Тому їхнє використання не завжди сприяє досягненню поставленого результату. Для цього використовують іншу групу методів: адміністративно-розпорядчі методи управління.

Адміністративно-правові методи

Адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінських впливів на персонал, заснованими на владних відносинах, дисципліні і системі адміністративно-правових стягнень. Розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу: *організаційний і розпорядницький вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення, матеріальна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність і стягнення.*

Організаційний вплив заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До них відносяться: статут організації, організаційна структура і штатний розклад, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку. Ці документи можуть бути оформлені у вигляді стандартів підприємства і вводяться в дію обов'язково наказом керівника організації. Практична реалізація організаційного впливу багато в чому визначається рівнем ділової культури організації, бажанням співробітників працювати за правилами, запропонованим адміністрацією.

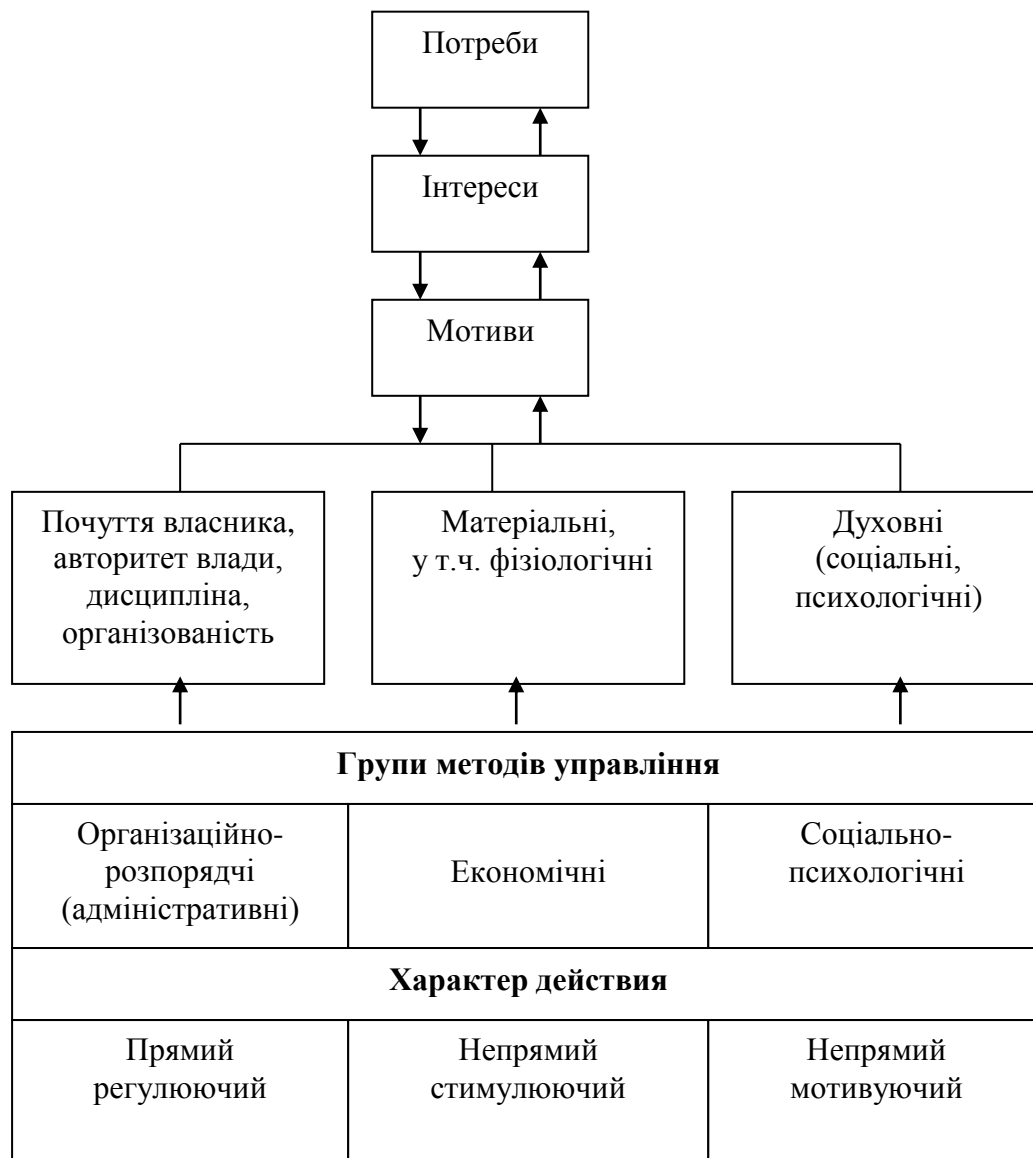


Рис. 2.3 – Зв'язок методів управління з потребами і інтересами людей

Оперативно-розпорядницький вплив спрямований на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримка заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання. До числа розпорядницьких впливів відносять: накази, розпорядження, указівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

Наказ є найбільш категоричною формою розпорядницького впливу і зобов'язує підлеглих точно виконувати прийняті рішення у встановлений термін. Невиконання наказу спричиняє відповідні санкції з боку керівництва. Накази видаються від імені керівника організації.

Розпорядження на відміну від наказу не охоплює усі функції організації, обов'язково для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження видаються звичайно від імені заступників керівника організації по напрямках.

Вказівки й інструкції є локальним видом розпорядницького впливу, ставлять метою оперативне регулювання управлінським процесом і спрямовані на обмежене число співробітників. Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення.

Дисципліна – це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеними відповідно до Трудового кодексу, іншими законами, колективним договором, угодами, трудовим договором і локальними нормативними актами організації. Роботодавець зобов'язаний

створювати умови, необхідні для дотримання працівниками дисципліни праці. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

За здійснення дисциплінарної провини, тобто невиконання або неналежне виконання працівником по його провині покладених на нього трудових обов'язків, роботодавець має право застосувати наступні дисциплінарні стягнення: *зауваження, догана, звільнення по відповідних підставах.*

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником організації, а також посадовими особами організації, яким у встановленому законом порядку делеговані відповідні права.

Матеріальна відповідальність сторони трудового договору настає за збиток, заподіяний нею іншій стороні цього договору в результаті її винного протиправного поведіння, дії або бездіяльності, якщо інше не передбачено Кодексом і іншими законами.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень, регулюються Кодексом про адміністративні правопорушення.

Посадові особи підлягають адміністративній відповідальності у випадку здійснення ними адміністративних правопорушень у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням своїх службових обов'язків. Керівники й інші працівники організацій, що зробили адміністративні правопорушення в зв'язку з виконанням організаційно-розпорядничих і адміністративно – господарських функцій, несуть адміністративну відповідальність як посадові особи.

- *попередження* – міра адміністративного покарання, виражена в офіційному письмовому осудженні фізичної або юридичної особи;

- *адміністративний штраф* – грошове стягнення, що може виражатися величиною, кратною мінімальному розміру оплати праці, вартості предмета адміністративного правопорушення на момент закінчення або припинення адміністративного правопорушення, сумі несплачених податків і зборів, що підлягають сплаті;

- *вилучення знаряддя здійснення адміністративного правопорушення;*
- *конфіскація знаряддя здійснення або предмета адміністративного правопорушення;*
- *позбавлення спеціального права* (наприклад, керування транспортним засобом);
- *адміністративний арешт;*
- *дискваліфікація* – позбавлення фізичної особи права займати керівні посади у виконавчому органі управління юридичної особи, входити в раду директорів, здійснювати підприємницьку діяльність по управлінню юридичною особою (дискваліфікація встановлюється на термін від шести місяців до трьох років).

- **Кримінальна відповідальність** набирає сили у випадках здійснення злочинів, що характеризуються як суспільнонебезпечні діяння у виді активних протиправних дій. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється тільки судом і тільки на законних підставах. Міри кримінальної відповідальності відповідають характеру злочину.

Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології і психології. Ці методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремі особистості. По масштабах і способах впливу їх можна розділити на: *соціологічні*, спрямовані на групи співробітників у процесі їхньої виробничої взаємодії, і *психологічні*, які цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особистості.

Соціологічні методи дозволяють оцінити місце і призначення співробітників у колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їм підтримку, використовувати мотивацію персоналу для досягнення кінцевого результату праці, забезпечити ефективні комунікації і попередження міжособистісних конфліктів у колективі. До числа соціологічних методів управління відносять: соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінку особистісних якостей, мораль, партнерство, змагання, управління конфліктними ситуаціями.

Соціальне планування дозволяє сформулювати соціальні цілі і критерії, розробити соціальні нормативи (рівень життя, оплата праці, умови праці і т.п.) і планові показники, сприяє досягненню кінцевих соціальних результатів: збільшення тривалості життя, зниження рівня захворюваності, ріст рівня утворення і кваліфікації співробітників, скорочення виробничого травматизму і т.п.

Соціологічні дослідження служать інструментом у роботі з персоналом і забезпечують фахівців з управління персоналом необхідними даними, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення при підборі, оцінці, розміщенні, адаптації і навчанні персоналу. Сучасні методи соціологічних досліджень

досить різноманітні і можуть містити в собі: анкетування, інтерв'ювання, соціометричні спостереження, співбесіди і т.п.

Особистісні якості визначають внутрішній світ співробітника, є невід'ємною частиною соціології особистості. Ці якості прийнято поділяти на ділові (організаційні), які визначають результативність рішення конкретних задач і виконання рольових функцій, і моральні (моральні), які відбивають особисті моральні якості співробітника.

Мораль є особливою формою суспільної свідомості, що регулює дії і поведінку людини в соціальному середовищі через моральні норми і правила. Питання корпоративної моралі знаходять висвітлення у філософії організації.

Партнерство має важливе значення для забезпечення різноманітних форм взаємин у колективі. На відміну від формальних зв'язків співпідпорядкованості, що визначають взаємозалежність співробітників, у партнерстві усі виступають рівноправними членами групи. Розрізняють наступні форми партнерства: ділові, дружні, по захопленням і т.п. Партнерські відносини будуються на основі взаємоприйнятих питань переконання, наслідування, прохань, рад, похвал. Ділові відносини, які будуються у формі дружнього партнерства і загальних захоплень, завжди сприяють створенню гарного соціально-психологічного клімату в колективі.

Змагання виявляється в прагненні людей до успіху, першості, досягненням і самоствердженню. Принципи змагання знайшли відображення в сучасних теоріях «Y» і «Z» мотивації персоналу.

Психологія управління вивчає поведінку людини в процесі суспільного виробництва. **Психологічні методи** управління відіграють важливу роль у роботі з персоналом, спрямовані на конкретну особистість і, як правило, індивідуальні. Головною особливістю цих методів є те, що вони спрямовані на внутрішній світ людини, його особистість, інтелект, почуття, образи, поведінку і дозволяють зосередити внутрішній потенціал співробітника на рішенні конкретних виробничих задач.

Психологічне планування є новим напрямком у роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу. Воно містить у собі: постановку цілей розвитку і розробку критеріїв ефективності виробничої діяльності, обґрунтування психологічних нормативів, створення методів планування соціально-психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. Результатами психологічного планування є:

- формування підрозділів (груп) з урахуванням психологічної сумісності співробітників;
- створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування особистої мотивації співробітників виходячи з філософії організації;
- мінімізація міжособистісних конфліктів;
- розробка моделей професійного просування співробітників на основі психологічної орієнтації;
- ріст інтелектуальних здібностей і рівня кваліфікації персоналу;
- формування організаційної культури на основі норм поведінки й образів «ефективних» співробітників.

Способи психологічного впливу є найважливішими складовими психологічних методів управління. Вони узагальнюють необхідні і дозволені законодавчо прийоми психологічного впливу на персонал для координації дій співробітників у процесі спільної виробничої діяльності. До числа дозволених способів психологічного впливу відносяться: переконання, наслідування, залучення, спонукання, примус, осуд, вимога, заборона, осудження, командування, обман чекань, натяк, комплімент, похвала, прохання, рада і т.д.

Переконання засноване на аргументованому і логічному впливі на психіку співробітника для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів у колективі.

Наслідування є способом впливу на окремого співробітника або соціальну групу шляхом особистого приклада керівника або іншого лідера, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Залучення є психологічним прийомом, за допомогою якого співробітники стають співучасниками трудового або суспільного процесу (прийняття погоджених рішень, змагання і т.п.).

Спонування являє собою позитивну форму морального впливу на співробітника, що підвищує соціальну значимість співробітника в колективі, коли підкреслюються позитивні якості співробітника, його досвід і кваліфікація, мотивація до успішного виконання дорученої роботи.

Примус – це крайня форма психологічного впливу при відсутності результатів інших форм впливу, коли співробітника змушують виконувати визначену роботу проти його волі і бажання.

Осуд є прийомом психологічного впливу на співробітника, який допускає великі відхилення від

моральних норм колективу або результати праці якого вкрай незадовільні. Такий прийом не може застосовуватися у відношенні співробітників зі слабкою психікою і практично марний для впливу на відсталу частину колективу.

Вимога має силу розпорядження і може бути ефективною тільки в тому випадку, коли керівник має велику повноту влади або має незаперечний авторитет. У багатьох відносинах категорична вимога аналогічна забороні, що виступає у виді легкої форми примуса.

Заборона забезпечує гальмуючий вплив на особистість і по суті є варіантом внушення, а також обмеження недозволеної поведінки (бездіяльність, спроби розкрадання і т.п.).

Осудження має переконуючу силу тільки в тих умовах, коли співробітник вважає себе послідовником і психологічно нерозривно зв'язаний з керівником, інакше осудження сприймається як менторське повчання.

Командування застосовується тоді, коли потрібно точне і швидке виконання доручень без обговорень і критичних зауважень.

Обман чекань ефективний у ситуації напруженого чекання, коли попередні події сформували в співробітника строго спрямований хід думок, що знайшов свою неспроможність і дозволяє без заперечень сприйняти нову ідею.

Натяк – це прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронічного зауваження й аналогії. По суті натяк звертається не до свідомості і логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк являє собою потенційну можливість образи особистості, застосовувати його можна тільки з урахуванням конкретного емоційного стану співробітника.

Комплімент не слід змішувати з лестощами, він повинний не кривдити, а піднімати співробітника, наштовхувати на міркування. Предметом компліменту повинні бути речі, справи, ідеї і т.п., що побічно відносяться до конкретного співробітника.

Похвала є позитивним психологічним прийомом впливу на особистість і робить більш сильний вплив, чим осуд.

Прохання являє собою досить розповсюджену форму неформального спілкування і є ефективним методом управління, тому що сприймається підлеглим як доброзичливе розпорядження і демонструє поважне відношення до його особистості.

Порада – це психологічний метод, заснований на сполученні прохання і переконання. В оперативній роботі, що вимагає прийняття швидких рішень, використання порад варто обмежити.

Використання цих методів управління може здійснюватися тільки на основі **системи правових норм**, що відповідає чинному законодавству. Тому до методів управління можна віднести і сукупність правових методів, що формують використання економічних, адміністративних і соціальних методів.