

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**Лариса Черчик**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

Конспект лекцій

Луцьк  
2019

**УДК 338.330.341.1 (072)**

**Ч - 50**

*Рекомендовано науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол №2 від 16.10.2019р.)*

**Рецензенти:**

**Павлова О.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.;

**Тендюк А.О.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету.

**Черчик Л. М.**

**Ч-50 Менеджмент персоналу :** Конспект лекцій для підготовки бакалаврів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Аналітична економіка»; галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік і аудит», спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит», спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства». Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

Конспект лекцій складено відповідно до програми навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу», яка входить до навчального плану підготовки бакалаврів.

Рекомендовано студентам 3-4 курсу галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», 07 «Управління та адміністрування».

**УДК 338.330.341.1 (072)2**

©Черчик Л.М., 2019

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019

## ВСТУП

Трансформація економіки України, розвиток ринкових відносин вимагають раціонального використання трудових ресурсів, персоналу, регулювання трудових відносин, соціальний захист населення. Ефективна робота будь-якого підприємства неможлива без раціональної організації трудового процесу працівників, без персоналу немає організації. Без кваліфікованого персоналу жодна організація не зможе досягти своїх цілей та вижити.

Менеджмент персоналу є одним з найважливіших аспектів теорії та практики управління. Від того, наскільки повно та раціонально використовується персонал підприємства, залежать кінцеві результати діяльності підприємства, темпи його економічного та соціального розвитку. Система управління персоналом забезпечує безперервне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого виробничого досвіду.

Менеджмент персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства. Загально визнано, що успіх в бізнесі майже повністю визначається вмінням керівника (менеджера) працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Ось чому вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» набуває все більшої актуальності.

Наукову основу дисципліни складають теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, практичні рекомендації та пропозиції провідних економістів світу щодо прийняття управлінських рішень з питань кадрової політики підприємства або організації, підвищення ефективності використання і розвитку персоналу.

Предметом навчальної дисципліни є процес управління персоналом підприємства (установи). Формування кадрової політики.

Мета вивчення дисципліни - оволодіння системою теоретично-методологічних поглядів на розуміння специфіки менеджменту персоналу, набуття вмінь і навичок для здійснення ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності, що передбачає формування, стабілізацію і використання персоналу.

Основними завданнями навчальної дисципліни є вивчення:

- сутності основних понять і категорій менеджменту персоналу;
- принципів та функцій менеджменту персоналу;
- системи методів управління персоналом;
- змісту процесів та технології управління персоналом;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання персоналу;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті персоналу;
- ресурсного забезпечення процесу управління персоналом;
- системи управління соціально-психологічними аспектами менеджменту персоналу;
- ефективності менеджменту персоналу;
- формування мислення та придбання практичних навичок щодо створення системи заходів, спрямованих на створення умов розвитку і використання

потенціалу персоналу.

До кінця навчання студенти будуть компетентними у таких питаннях:

- знання теорій, законів, принципів, методів та функцій менеджменту персоналу;
- здатність розв'язувати складні задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту персоналу;
- здатність застосовувати знання, розуміння управлінської діяльності у сфері менеджменту персоналу;
- здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел.
- здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність висновковування і донесення власних висновків до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- здатність застосування знань про сучасні досягнення в галузі менеджменту персоналу в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень;
- здатність аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку;
- здатність до організування ефективних комунікацій в процесі управління;
- здатність до організування кадрової роботи;
- здатність застосування форм і методів комплектування підприємства (організації) персоналом;
- здатність організації професійного розвитку і навчання персоналу, розробки та реалізації механізмів професійно-кваліфікаційного росту (просування) керівників і спеціалістів;
- здатність застосування психологічних і технологічних методів підбору й оцінки персоналу; розуміння процесу адаптації персоналу, її види і етапи;
- здатність управління використанням і плинністю кадрів;
- розуміння ділової культури, її роль та місце в системі управління персоналом;
- здатність застосування методів проведення атестації, оцінки і мотивації персоналу;
- здатність керувати розробкою кадрової політики підприємства (організації);
- здатність організовувати залучення персоналу і здійснювати оптимізацію чисельності;
- здатність стимулювати професійний розвиток персоналу і організовувати професійне навчання;
- здатність здійснювати процес управління адаптацією персоналу;
- здатність регулювати трудову активність персоналу і керувати його поведінкою та дисципліною;
- здатність налагоджувати ефективну систему атестації, оцінки та мотивації персоналу.

# ЛЕКЦІЯ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Поняття управління персоналом й напрями його розвитку. Мета, завдання, предмет і об'єкт навчальної дисципліни
2. Методологічні аспекти та ключові поняття управління персоналом
3. Управління персоналом як предмет наукових досліджень. Методи дослідження актуальних проблем управління персоналом
4. Організація як соціальний інститут і об'єкт управління
5. Персонал організації

## **1. Поняття управління персоналом й напрями його розвитку. Мета, завдання, предмет і об'єкт навчальної дисципліни**

Перш, ніж розглядати методологічні аспекти навчальної дисципліни, з'ясуємо, що таке “ управління персоналом ”?

Уважний погляд на сферу матеріального виробництва, на будь - яку спільну, колективну діяльність у межах конкретної організації дає можливість зафіксувати, що управління персоналом як процес керівництва трудовим колективом є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління, що дає підстави розглядати його як важливу сферу практичної діяльності.

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, в яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі і управління персоналом зокрема.

Ця обставина зумовила необхідність викладання у вищих навчальних закладах спеціальної навчальної дисципліни “ Управління персоналом ”, а також низки суміжних дисциплін.

Велике практичне значення управління персоналом як сфери професійної діяльності, зростання ролі людського чинника на виробництві, поступове ускладнення функцій керівництва трудовими колективами привернули увагу науки.

Проблеми управління персоналом вивчаються науково - дослідними установами, спеціалізованими кафедрами університетів. Результати наукових досліджень публікуються в численних періодичних виданнях, монографіях, обговорюються на науково-практичних конференціях, симпозиумах та семінарах.

Таким чином, управління персоналом як об'єктивне соціальне явище має три грані, розвивається за трьома векторами :

- як навчальна дисципліна;
- як сфера практичної професійної діяльності;
- як галузь науки.

Кожен з цих трьох напрямів розвитку управління персоналом в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем.

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного управління персоналом можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури і змісту навчальної дисципліни – інші, а для наукового аналізу цього складного явища – треті, можливі й комбінації.

Основними методологічними аспектами навчальної дисципліни є:

мета; завдання; предмет; об'єкт; місце у навчальному плані та зв'язки з суміжними дисциплінами.

Мета навчальної дисципліни “Управління персоналом” – формування системних знань теорії та практики керівництва персоналом різноманітних організацій, що функціонують у сфері національної економіки України.

Завдання навчальної дисципліни полягають у тому, щоб озброїти студентів (слухачів) сучасними знаннями теорії управління людьми у сфері економічної діяльності та практичними навиками впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців, з

метою забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника..

У стислому формулюванні завдання навчальної дисципліни "Управління персоналом" полягають у:

- вивченні теоретичних засад управління персоналом;
- вивченні практичного досвіду організацій в галузі управління людьми на виробництві;
- набутті вмінь самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні рішення в галузі управління персоналом.

Предмет. Навчальна дисципліна "Управління персоналом" вивчає багатогранний, багаторівневий, складний процес відтворення й ефективного використання персоналу організації, який відбувається в просторі й часі.

Об'єктом для навчальної дисципліни "Управління персоналом" є складна сукупність, що включає організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал у цілому і кожного працівника зокрема.

Згідно з навчальним планом підготовки магістрів дана дисципліна викладається одночасно з дисциплінами:

- стратегічне управління;
- управління розвитком персоналу.

З дисципліною "Управління персоналом" органічно пов'язані дисципліни:

- соціальна політика;
- мотивація персоналу;
- організація діяльності менеджера;
- менеджмент продуктивності;
- планування і аналіз діяльності організацій.

Вивчення дисципліни "Управління персоналом" базується на знанні таких фундаментальних дисциплін, як:

- економіка підприємств;
- менеджмент;
- фінанси;
- економіка праці;
- управління трудовими ресурсами;
- організація праці;
- нормування праці;
- трудове право.

Теоретичні знання і вміння, набуті при вивченні названих та інших суміжних дисциплін, забезпечують випускникам університету достатні умови для успішної професійної діяльності за фахом на первинних посадах і подальшого професійно – кваліфікаційного зростання.

## **2. Методологічні аспекти та ключові поняття управління персоналом**

Кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження.

У даному контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін "методологія", який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття "метод" є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій.

Методи найчастіше застосовують в теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності.

Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Отже, кожна навчальна дисципліна за структурою, змістом, внутрішньою логікою, міждисциплінарними зв'язками має бути методологічно і досконало побудованою. Повною мірою це стосується і навчальної дисципліни "управління персоналом".

Методологічні аспекти управління персоналом як сфери професійної діяльності й соціального явища включають в себе такі складові:

- сутність і цілі;
- об'єкт і суб'єкт;
- зміст і форма;
- функції;
- принципи;
- засоби;
- стратегія і політика;
- завдання;
- механізм регулювання;
- продукт (результат) управління.

Найперше методологічне питання, без з'ясування якого далі рухатись неможливо – це визначення поняття, сутності явища. Аналіз практики управління різними організаціями, літературних джерел, власного досвіду управління трудовими колективами дає підстави розглядати управління персоналом на трьох рівнях.

На нижчому рівні управління (виробнича дільниця, функціональний підрозділ) відбувається безпосереднє керівництво виконавцями. Керівник доводить до робочих місць виробничі завдання, забезпечує їх необхідними ресурсами, контролює виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці тощо.

На середньому рівні управління (великий цех, філіал підприємства) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На верхньому рівні управління розробляються стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика управління персоналом (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Згадані найважливіші завдання управління персоналом на всіх рівнях мають відбуватись синхронно, у тісному взаємозв'язку, як невід'ємні складові єдиного безперервного процесу.

Виходячи з вище викладеного, управління персоналом слід розглядати як системно організований процес відтворення і ефективного використання персоналу самоврядної організації.

Провідними цілями управління персоналом є:

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Синтетичним показником ефективності діяльності організації є продуктивність ( $\Pi$ ).

$$\Pi = \frac{D}{B} \rightarrow \max ,$$

де  $D$  – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

$B$  – сукупні витрати на виробництво.

Якість трудового життя персоналу характеризують наступні показники і критерії:

- рівень і динаміка реальних трудових доходів;
- гарантії збереження робочого місця;
- умови праці;
- змістовність трудового процесу;
- рівень побутового та медичного обслуговування на виробництві тощо.

Об'єкт управління персоналом – поняття широке, воно охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожного найманого працівника незалежно від статусу в організації.

Суб'єктами управління персоналом в організації є: лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Зміст і форма. Кожне явище (предмет) реальної дійсності відрізняється від інших щонайменше змістом і формою, своєю субстанцією або субстратом.

Зміст – це визначальна суть, внутрішня структура, сукупність частин цілого, його властивості.

Під формою у філософії розуміють зовнішній вираз, спосіб існування змісту чогось. Людина в першу чергу сприймає форму будь – якого об'єкта, а вже потім осягає його зміст, внутрішню структуру і якісні характеристики.

Основним змістом, суттю управління персоналом є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві: адміністративні (або організаційно - розпорядчі), економічні, правові та соціально – психологічні.

Формою управління персоналом, його зовнішніми очевидними ознаками є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду і закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та індивідів.

Управління персоналом – явище дуже складне, багаторівневе. У ньому можна розрізнити окремі функції, фази, численні завдання тощо. Але всі ці частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація – головний субстрат управління персоналом. Інформація є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. На підставі різноманітної інформації визначається чисельність і планується діяльність персоналу, відбувається його поточне й підсумкове оцінювання, розробляються системи заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією.

Функції управління персоналом. Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. З деякою мірою умовності їх можна поділити на 2 групи: загальні та специфічні функції.

До групи загальних функцій належать: планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції виконують усі керівники, незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні, кожен у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

Перелік специфічних функцій з управління персоналом визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

Хоча у концентрованому вигляді специфічні функції з управління персоналом в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться у “Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників”. Наприклад, основними специфічними функціями начальника відділу організації праці та заробітної плати, а отже і структурного підрозділу, який він очолює, можна вважати:

- нормування праці;
- виявлення резервів зростання продуктивності праці;
- вдосконалення матеріального та морального стимулювання працівників;
- контроль за додержанням трудового законодавства в організації.

Принципи управління персоналом. Це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Управління персоналом в організації має здійснюватись на таких основних принципах:

- планомірності;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;



- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

Принцип планомірності вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво і праця на кожному робочому місці відбувались на планомірній основі, тобто скоординовано і синхронно. Відсутність планомірності, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму виробництва, зайві втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо.

Принцип системності обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.

Принцип єдиноначальності полягає в необхідності чіткого розподілу повноважень між керівниками і структурними підрозділами по вертикалі і горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові. Кожен керівник має нести персональну відповідальність за стан справ у підпорядкованому йому підрозділі.

Принцип соціального партнерства доповнює і врівноважує принцип єдиноначальності. Трудовий колектив організації працюватиме свідомо і продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником) буде досягнуто взаєморозуміння, балансу інтересів, соціальної згоди і бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці та утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їх віддачу, окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.

Принцип економічної заінтересованості полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, кожного працівника і суспільства.

Принцип соціальної доцільності доповнює принцип економічної заінтересованості. Він означає, що будь – які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані. Коли людина задоволена роботою, вона працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

Засоби управління персоналом – збірне поняття, що включає широке коло речей, використовуваних для практичного управління людьми у сфері спільної праці: інтелект, кваліфікація, управлінські здібності суб'єктів менеджменту персоналу; фінанси підприємства; матеріально – технічне оснащення робочих місць і службових приміщень суб'єктів управління персоналом; нормативно - правове забезпечення; інформація, інформаційні системи і технології в управлінні.

Важливими методологічними аспектами є визначення суті, змісту й ролі стратегії та політики управління персоналом.

Стратегія організації являє собою програму дій, спрямовану в майбутнє з метою забезпечення виживання і розвитку. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток організації, є її трудовий колектив, персонал, то стратегію менеджменту персоналу доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію.

Під стратегією управління персоналом слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, узгоджений з генеральною стратегією. Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії організації та стратегії управління персоналом:

- стратегія організації та стратегія управління персоналом створюються одночасно як єдине ціле;
- спочатку формується стратегія організації, а потім як похідна і залежна від неї стратегія управління персоналом;
- стратегія організації формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Стратегія управління персоналом визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни у професійно – кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій в людські ресурси тощо.

На підставі стратегії управління персоналом формується політика менеджменту персоналу, яка конкретизує напрями і принципи розвитку системи управління персоналом.

Політика управління персоналом – це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом. Політика в будь – якій сфері людської життєдіяльності пов’язана з відносинами між соціальними групами, носіями соціальних та економічних інтересів. Політика управління персоналом має враховувати інтереси роботодавця і найманих працівників., включати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи формування, використання і розвитку персоналу. Важливими складовими політики управління персоналом є:

- політика зайнятості;
- політика трудових доходів;
- соціальна політика організації.

У Німеччині згідно з “Законом про підприємство” існують ради підприємств, наділені широкими повноваженнями в галузі управління персоналом та соціальної політики підприємства [2, с. 99]. У державних установах ФРН згідно з “Законом про представництво персоналу федеральних установ” існують ради персоналу, наділені правом вирішального голосу при розгляді широкого спектра кадрових і соціальних питань [2, с. 111].

Політика управління персоналом має корелюватись з його принципами. У практиці діяльності організацій вона реалізується шляхом визначення та виконання конкретизованих завдань, що розподіляються поміж структурними підрозділами та окремими виконавцями.

До основних завдань управління персоналом (на прикладі промислового підприємства) належать:

- планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу;
- планування витрат на персонал;
- аналіз робіт і формування вимог до працівників;
- професійний підбір і найм персоналу;
- виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників;
- поділ і кооперування праці, делегування повноважень, регламентація посадових обов’язків;
- розвиток персоналу;
- організація і обслуговування робочих місць;
- охорона праці, збагачення та полегшення праці;
- нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу;
- планування трудової діяльності колективів та індивідів;
- регулювання трудової діяльності персоналу;
- застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці;
- контроль і оцінювання діяльності трудових колективів і кожного працівника;
- розвиток соціального партнерства в організації;
- формування і здійснення ефективної соціальної політики в організації;
- забезпечення ефективної роботи служби персоналу;
- підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, виховання у працівників корпоративного (фірмового) патріотизму;
- вивільнення персоналу.

Щоб процес управління персоналом був безперервним і ефективним, він має бути чітко спланованим, регульованим і контрольованим. З цією метою в організації всі завдання з управління персоналом розподіляються між структурними підрозділами, лінійними і функціональними керівниками, відповідальними виконавцями.

Розподіл завдань закріплюється за виконавцями у внутрішніх організаційних документах – положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях. Розподіл завдань, регламентація обов'язків виконавчих структур мають доповнюватись обліком досягнень у галузі управління персоналом, періодичною звітністю виконавців та стрункою системою контролю.

Поточний контроль за виконанням завдань з управління персоналом щоденно здійснюють керівники всіх рівнів, періодично вони звітують на оперативних (диспетчерських) нарадах, які проводить вище керівництво організації.

Продукт (результат) управління персоналом має відповідати його цілям. Виходячи з сутності цілей менеджменту персоналу, його продукт або результат повинен мати щонайменше два виміри: економічний і соціальний. Перший полягає в економічній ефективності діяльності персоналу, а другий - у соціальній. Економічна ефективність вимірюється економічними показниками: прибуток, рентабельність, продуктивність, матеріалоємність, енергоємність продукції тощо. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динаміка реальної заробітної плати, зміст і умови праці, плинність персоналу, соціально – психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

### **3. Управління персоналом як предмет наукових досліджень. Методи дослідження актуальних проблем управління персоналом**

Велике економічне і соціальне значення управління персоналом для кожної організації, для країни в цілому, перманентне зростання вимог до цієї галузі діяльності обумовлюють необхідність наукових досліджень теорії та практики процесів управління людським потенціалом у першу чергу в сфері матеріального виробництва.

Наукові дослідження актуальних проблем управління персоналом здійснюють інститути Національної академії наук України, Міністерства праці та соціальної політики, галузеві науково - дослідні установи, кафедри вищих навчальних закладів.

До числа актуальних проблем управління персоналом, які потребують постійного науково – методичного супроводження належать зокрема:

- соціально – психологічні аспекти трудової діяльності та управління людьми на виробництві;
- забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
- вдосконалення методів нормування праці;
- вдосконалення методів планування чисельності різних категорій персоналу;
- оцінювання персоналу і претендентів на вакантні місця в організації;
- мотивація та стимулювання;
- захист здоров'я працівників на виробництві;
- зміцнення соціального партнерства в організації.

Основними аспектами методології наукових досліджень у галузі управління персоналом є визначення і обґрунтування: мети і завдань дослідження; предмета і об'єкта дослідження; ефективних методів дослідження.

До найпоширеніших методів наукових досліджень актуальних проблем праці та управління персоналом належать:

- загально – наукові (спостереження, класифікації та типології, групування і порівняння, середніх величин, аналізу і синтезу, системного підходу, експерименту тощо);
- економіко – статистичного аналізу;
- соціологічного аналізу;
- експертних оцінок;
- факторного аналізу;
- математичного моделювання;

- функціонально – вартісного аналізу;
- системно – структурного аналізу;
- математичної статистики;
- графічного моделювання;
- кореляційно – регресійного аналізу;
- тестових методик.

Це неповний перелік відомих методів наукового дослідження проблем трудової діяльності та управління персоналом.

Завдання наукових колективів, індивідуальних дослідників, аспірантів і докторантів - у кожній конкретній ситуації обрати адекватні методи та засоби (інструментарій) дослідження, визначити джерела і характер потрібної інформації, що сприятиме дослідженню мети наукового пошуку.

#### **4. Організація як соціальний інститут і об'єкт управління**

В управлінні персоналом ключовими поняттями є: менеджмент; персонал; організація.

Слово “менеджмент” є англійського походження, воно перекладається як “управління”, але не в широкому значенні як управління будь-яким об'єктом чи процесом, а у вузькому, як керування організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації.

Слово “персонал” походить від латинського - *persona* – тобто особа, окрема людина, особистість. У менеджменті слово “персонал” вживається у значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів, та зайняті суспільно корисною діяльністю.

Значення персоналу для існування і діяльності будь-якої організації величезне, адже без персоналу немає й організації.

Слово “організація” в українській мові має декілька значень.

Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова “організація” у 4-х різних значеннях [3, с. 739].

1) Дія за значенням: організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організування чогось, упорядкування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2) Об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспілкова організація). В теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних, культурних, спортивних.

3) Особливості будови чого-небудь, структура. (Приклад: “Від вищих кліткових рослин водорості відрізняються простішою організацією”).

4) Фізичні й психічні особливості окремої особи (душевна організація людини).

В управлінні персоналом об'єктом вивчення є організація в другому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут у всіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом навчальної дисципліни є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість.

Досить широко використовується слово “організація” також і в значенні процесу (організація праці, організація управління тощо).

#### **5. Персонал організації**

Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував роль персоналу: “ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника”.

Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників .

У великих організаціях структура персоналу може бути дуже складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. А це дуже ускладнює систему і процеси управління такими колективами.

В організаціях промислового виробництва виділяють персонал основної діяльності (промислово-виробничий) і неосновної (непромисловий).

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв.

Класифікатор професій ДК 003-95 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- законодавці, вищі державні службовці, керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці;
- робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- оператори та складальники устаткування і машин;
- найпростіші професії.

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування тощо учнів, студентів-практикантів, стажистів з інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних з їхнім перебуванням в організації, може бути багато.

Структурою персоналу називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною і механізованою працею тощо.

Структуру персоналу неможливо стандартизувати, адже вона складається щоразу індивідуально під впливом багатьох чинників. Адміністрація кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

## ЛЕКЦІЯ 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: вивчення основних чинників, які впливають на формування стратегії та політики управління персоналом організації, та їхніх характеристик за сукупністю ознак; формування навичок розробки основних контурів стратегії та політики управління персоналом організації залежно від конкретної ситуації.

1. Зміст та задачі стратегії та політики управління персоналом організації
2. Чинники стратегії та політики управління персоналом
3. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом
4. Принципи стратегії та політики управління персоналом
5. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації
6. Відмінності в політиці менеджменту персоналу в залежності від моделі ринку праці

### 1. Зміст та задачі стратегії та політики управління персоналом організації

Під стратегією та політикою управління персоналом організації розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [1, с. 104].

Вони розробляються власниками організації, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу організації.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики чітко і наглядно демонструє погляди адміністрації стосовно зазначених вище та інших аспектів управління персоналом, формує у працівників уявлення про наміри керівництва організацією, сприяє поліпшенню взаємодії підрозділів та морально-психологічного клімату, раціоналізує процес прийняття кадрових рішень, інформує персонал про правила внутрішніх трудових розпорядку та взаємовідносин, тощо. Тому в великих компаніях політика управління персоналом, як правило, цілеспрямовано розробляється, офіційно проголошується і детально фіксується в загальнокорпоративних документах: статуті підприємства, колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку, контрактах з працівниками, положеннях про оплату та стимулювання праці, про атестацію, про організацію профнавчання, меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. В малих фірмах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Основа стратегії та політики управління персоналом в сучасних умовах має складати зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Політика управління персоналом організації, через яку реалізуються цілі та завдання останньої, базується на стратегії управління персоналом організації, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку організації. Таким чином, стратегія та політика управління персоналом є елементом, який поєднує цілі та завдання організації з кадровою роботою, тобто оперативними заходами щодо роботи з персоналом: відбору, складання ітатного розпису, атестації, профнавчання, просування, стимулювання праці тощо. У свою чергу, політика управління персоналом та ступінь її реалістичності залежать від врахування двох основних вихідних положень: направленості загальної стратегії управління персоналом та характеру її адаптованості до специфічних умов розвитку організації на сучасному етапі. Врахування зазначених положень показує загальну направленість дій, які необхідно передбачити в конкретній політиці управління персоналом на певному відрізку часу. Це дозволяє досягти того, щоб заходи політики управління персоналом короткочасної дії не протирічили об'єктивним тенденціям стратегії управління персоналом та розвитку організації в цілому, розрахованим на тривалий період. Отже, заходи щодо управління персоналом можуть

бути розраховані на далеку перспективу (стратегія) або орієнтовані на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або політика). Заходи конкретизуються в кадровій роботі організації, яка має виходити з політики управління персоналом [3, с. 22].

З іншого боку, політика управління персоналом являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників. Формуючи політику управління персоналом, як зазначає Є.В. Маслов, роботодавець має визначитися:

звільняти працівників чи зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом краще: а) переводити на скорочені форми зайнятості; б) використовувати на невластивих роботах, на інших об'єктах; в) направляти на тривалу перепідготовку тощо.;

здійснювати профпідготовку працівників власними силами чи шукати тих, хто вже має необхідну професійну підготовку;

набирати працівників з зовнішнього ринку праці чи перенавчати тих працівників, що підлягають вивільненню в зв'язку зі змінами в організації виробництва чи праці на підприємстві;

набирати додаткових працівників чи обійтися наявною чисельністю за умови більш раціонального їх використання;

вкладати гроші в підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих робітників чи "дорогих", але мобільних тощо [4, с. 78-79].

*Політики управління персоналом можна класифікувати за двома ознаками [9, с. 128-132]:*

рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації (пасивна, реактивна, превентивна, активна);

орієнтацією на власний або на зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища з метою формування кадрового складу (відкрита, закрита).

Пасивна політика управління персоналом проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків; особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли відсутні прогноз кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу та діагностика кадрової ситуації в цілому.

Реактивна політика управління персоналом використовується керівництвом організацій, в яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. В руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.

Превентивна політика управління персоналом виникає тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби таких організацій здійснюють діагностику персоналу, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.

Активна політика управління персоналом використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Залежно від того, що є основою для прогнозів та програм, активна політика управління персоналом може бути або раціональною (усвідомленою), або нераціональною (мало підлягає алгоритмізації та опису).

Використовуючи раціональну політику управління персоналом керівництво та кадрова служба мають не тільки якісний діагноз та обґрунтований середньостроковий та довгостроковий прогноз розвитку ситуації, але й володіє засобами для впливу на неї.

За нераціональної (авантюристичної) політики управління персоналом керівництво організації не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба організації, як правило, не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, проте в програмі розвитку організації включає плани

кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, хоч і важливих для організації, але не проаналізованих з точки зору зміни ситуації.

Відкриту політику управління персоналом застосовують молоді організації, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку, та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції в своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи управління персоналом й готова і навіть прагне прийняти або переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має відповідну кваліфікацію.

Закрита політика управління персоналом можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також, якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту кадрів. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи управління персоналом й орієнтується на включення нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівня управління здійснюється з числа співробітників організації.

Порівняння зазначених двох типів кадрової політики стосовно основних кадрових процесів проілюстровано в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика відкритої та закритої політики управління персоналом

Кадрові процеси	Характеристики політики управління персоналом	
	відкритої	закритої
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових працівників
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу. Включення в традиційні підходи
Навчання та розвиток персоналу	Частіше здійснюється в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Частіше проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до діяльності організації
Просування персоналу	Обмежена можливість кар'єрного зростання, тому що переважає тенденція набору персоналу ззовні	Перевага при призначенні на вищі посади завжди віддається співробітникам організації, здійснюється планування кар'єри
Мотивація та стимулювання праці	Перевага віддається стимулюванню (зовнішня мотивація)	Перевага віддається мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників. Основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітників та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття приналежності та відповідальності за зміни ситуації на краще за рахунок усвідомлення єдності цілей працівника та організації

## 2. Чинники стратегії та політики управління персоналом

Вибираючи певну стратегію та політику управління персоналом, роботодавець має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають також і на зміст



програм і заходів з кадрової роботи. Основні фактори зовнішнього та внутрішнього стосовно певної організації середовища наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зовнішні та внутрішні фактори політики управління персоналом

Зовнішні	Внутрішні
Вимоги національного трудового законодавства	Ієрархічна структура організації
Взаємовідносини з профспілками, впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників	Використовувані технології
Територіальне розміщення організації	Вимоги виробництва, стратегії та цілі розвитку організації
Стан економічної кон'юнктури	Стиль керівництва
Ситуація та перспективи розвитку ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили, умови пропозиції)	Фінансові можливості організації
Попит на робочу силу з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати	Виробнича і управлінська культура, тобто цінності, соціальні норми, установки поведінки
	Умови праці
	Кількісні та якісні характеристики трудового колективу
	Модель системи управління персоналом

Наприклад, політика управління персоналом має враховувати необхідність безумовного виконання передбачених Конституцією прав і обов'язків громадян у сфері праці, дотримання роботодавцями та кожним працівником положень законів про працю, типових правил внутрішнього трудового розпорядку та інших документів, які регулюють соціально-трудові відносини. Тому *політика управління персоналом певною мірою залежить від ступеня жорсткості або гнучкості національного трудового законодавства* стосовно окремих процедур технології управління персоналом. Зокрема, це стосується найму, оцінювання, оплати праці та звільнення персоналу. Наприклад, заборона нормативними актами деяких країн використовувати тести при прийомі на роботу звужує можливості працівників служб управління персоналом та лінійних керівників в профорієнтаційній та іншій роботі.

Важливого значення набуває також врахування ситуації на ринку праці, в межах якого потрібно аналізувати наявність конкуренції між претендентами на вакантні робочі місця, джерел комплектування робочої сили, її професійний та кваліфікаційний склад тощо.

Серед *внутрішньофірмових факторів* найсуттєвішими є *вимоги виробництва, стратегія й цілі розвитку організації, їх часова перспектива та ступінь конкретизації*. Наприклад, організація, яка націлена на швидке отримання прибутку, а потім таке ж швидке згорання виробництва, буде інакше будувати свою політику стосовно персоналу, ніж організація, зорієнтована на постійне розгортання та розширення виробництва.

Вплив умов виконання роботи в організації пояснюється тим, що працівників може приваблювати, або відштовхувати робота залежно від [9, с. 139]: місцезнаходження робочих місць, взаємодії з іншими працівниками в ході виконання роботи, ступеня свободи при вирішенні завдань, ступеня шкідливості роботи для здоров'я, ступеня необхідних фізичних і психічних зусиль, тривалості та структурованості роботи тощо.

### 3. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом

Механізм реалізації політики управління персоналом – *це система планів, норм і нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних,*

соціальних, економічних та інших заходів, направлених безпосередньо на підбір кадрів, їх розміщення, використання, профнавчання, мотивацію, просування тощо

На першому рівні узагальнення прийнято виокремлювати три сфери управління персоналом, стосовно яких розробляється політика.

На другому рівні узагальнення в системі управління персоналом виокремлюють наступні підсистеми та функції лінійного та функціонального управління [8, с. 92-94], стосовно яких розробляється політика:

Підсистема планування та маркетингу персоналу (розробка стратегії та політики управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку з зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами).

Підсистема найму і обліку персоналу (організація найму персоналу, організація співбесід, оцінки, відбору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство).

Підсистема трудових відносин (аналіз і регулювання групових і особистісних відносин, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм і взаємовідносин, управління взаємодії з профспілками, розгляд скарг і претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію).

Підсистема використання персоналу (розстановка персоналу, розробка посадових інструкцій, регламентація роботи, контроль за трудовою дисципліною).

Підсистема управління умовами праці (дотримання вимог психофізіології праці, дотримання вимог ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорона праці і техніки безпеки, охорона оточуючого середовища, впровадження охорони організації і окремих посадових осіб).

Підсистема розвитку персоналу (професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, введення в посаду, адаптація нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання кадрів, організація раціоналізації і винахідництва, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом).

Підсистема мотивації поведінки персоналу (управління мотивацією поведінки персоналу, тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутку і капіталі, розробка форм морального заохочення, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом).

Підсистема соціального розвитку (організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організація соціального страхування, організація забезпечення продуктами харчування і товарами народного вжитку).

Підсистема розвитку оргструктур управління (аналіз діючої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розпису, формування нової оргструктури управління, розробка і реалізація рекомендацій по розвитку стилю і методів управління).

Підсистема правового забезпечення (дотримання трудового законодавства в трудових відносинах, узгодження розпорядчих документів по управлінню персоналом, проведення консультацій з правових питань). Підсистема інформаційного забезпечення (статистичний облік персоналу, інформаційне і технічне забезпечення управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації).

Підсистема організації праці (нормування праці, організація і обслуговування робочих місць).

Підсистема лінійного управління (управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами).

Крім того, що політика формується стосовно кожної сфери, підсистеми та функції управління персоналом, вона формується також стосовно усіх працівників організації в цілому (в такому випадку вона носить загальний характер), та стосовно окремих підрозділів, функціональних професійних груп та категорій персоналу (в такому випадку вона має частковий характер).

Таким чином, на думку Маслова Є.В., політика управління персоналом формує:

— вимоги до робочої сили на стадії її наймання (щодо статі, віку, стажу, рівню спеціальної підготовки і т.п.);

— відношення до "капіталовкладень" у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток тих чи інших сторін зайнятої робочої сили;

— відношення до стабілізації колективу (усього чи певної його частини);

— відношення до характеру підготовки нових працівників на підприємстві, її глибини і широти, а також до перепідготовки кадрів;

відношення до внутрішньофірмового руху кадрів тощо.

#### **4. Принципи стратегії та політики управління персоналом**

Кожна фірма розробляє свої власні принципи політики управління персоналом. Так в фірмі ІВМ до принципів управління персоналом відносяться:

сильні переконання, цінності, культура;

повага до особистості;

довічна зайнятість;

найм персоналу високого класу;

можливості кар'єри;

тривала підготовка;

єдиний статус;

система атестацій та співбесід;

система рівнів і зарплати;

холістичний підхід до працівників;

участь персоналу в управлінні;

максимальна відповідальність;

заплановані обмеження для менеджменту;

горизонтальні зв'язки;

заохочення розбіжностей в поглядах.

До загальних принципів формування політики управління персоналом, характерних для більшості фірм можна віднести: науковість (використання сучасних наукових розробок у сфері управління працею, кадрами та соціально-демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально-економічного ефекту); справедливість; комплексність та системність (охоплення усіх сфер роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку та взаємозалежності окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших видів аспектів, позитивних та негативних впливів деяких кадрових заходів тощо); послідовність; дотримання трудового законодавства; рівність і відсутність дискримінації; економічність (забезпечення окупності витрат на заходи з управління персоналом); конкретність та адресність.

З принципами формування політики управління персоналом тісно пов'язані вимоги, які висуваються до менеджменту сучасного підприємства. До основних з них відносяться:

Взаємозалежність та взаємообумовленість з функціональною стратегією управління персоналом та загальною стратегією розвитку організації. В такому контексті політика менеджменту персоналу направлена на кадрове забезпечення реалізації останньої.

Стабільність та гнучкість. Кадрова політика повинна поєднувати в собі дві протилежні засади: бути досить стабільною (оскільки саме зі стабільністю зв'язані певні очікування працівника) та одночасно бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, виробничої й економічної ситуації). Стабільними мають бути цінності і переконання і норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу, а це саме ті сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). З огляду на зазначену вище вимогу, політика управління персоналом має бути зваженою та заснованою на врахуванні того, як її реалізація позначиться на поведінці працівників, до яких соціально-психологічних втрат вона може призвести. В протилежному випадку, якщо політика управління персоналом не буде відповідати зазначеній вимозі, вона може бути занадто рішучою, можливо навіть на початку негуманною до працівників з використанням формального підходу, з чітким вираженням інтересів лише виробництва.

Економічна обґрунтованість. Формування політики менеджменту персоналу має спиратися на економічні розрахунки, які виходять з реальних можливостей організації.

Індивідуальний підхід до кожного з своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації

Орієнтація на довготривале планування.

Соціальна спрямованість. Політика управління персоналом має орієнтуватися на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників.

Активність. Політика управління персоналом сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення. Наприклад, у фазі формування робочої сили будь-яка організація не може обмежуватися роллю пасивного споживача робочої сили, а розширювати межі своєї діяльності в напрямку пошуку та залучення кваліфікованих працівників, подальший їх розвиток в межах організації, закріплення на робочих місцях для тривалої зайнятості тощо.

## **5. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації**

Під управлінською стратегією *розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.* На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням [1, с. 106-111].

Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові і специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Як вже нами зазначалося, стратегія та політика управління персоналом відносяться до розряду функціональних, яка підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вони виходять з останньої, розвивають її і деталізують.

Умовно *генеральні стратегії* можна розділити на дві групи: стратегії функціонування (зв'язані з поведінкою організації на ринку і бувають в трьох варіантах: лідерства в низьких витратах, диференціації і фокусування) і розвитку (зростання, помірного зростання, скорочення і комбінована).

Функціональні стратегії управління персоналом відповідають певним групам і видам генеральних стратегій.

Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які створюються в результаті максимізації обсягів продажу стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання на основі зниження цін нових ринків.

Відповідна їй функціональна стратегія управління персоналом повинна орієнтуватися переважно на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. В сфері управління перевага віддається менеджерам адміністративного гатунку.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

Відповідна їй стратегія управління персоналом повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагається лідерські і підприємницькі здібності.

Ринкова стратегія фокусування передбачає вибір фірмою того чи іншого сегменту ринку і реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій.

Відповідна їй функціональна стратегія управління персоналом також повинна відповідати одній з вищезазначених.

Стратегія зростання притаманна в першу чергу молодим організаціям, які прагнуть зайняти позиції лідера, або тим, які знаходяться на вершині науково-технічного прогресу. В зв'язку з постійними і високими темпами збільшення масштабів діяльності і за рахунок активного завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва, постійних нововведень фірмам вдається нарощувати конкурентні переваги.

Відповідна стратегія управління персоналом повинна бути направлена на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими здібностями. Найважливішими аспектами управління персоналом тут виступають створення належної системи оплати праці і мотивації, формування сприятливого психологічного клімату, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового і наукового зростання. Одночасно такі аспекти, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію, закріплення кадрів тощо є другорядними.

Стратегія помірнього зростання притаманна організаціям, які твердо стоять на ногах і діють в традиційних сферах, наприклад, в автомобілебудуванні. Для них також є характерним зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже не потрібне і навіть небезпечне.

Відповідна орієнтація стратегій управління персоналом в даному випадку: залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації відносно менша. Більшого значення набувають процеси внутрішньофірмового переміщення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

Необхідність стратегії скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

Основні моменти відповідної стратегії управління персоналом будуть полягати в масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

Комбінована або селективна стратегія включає в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або скорочують свою діяльність.

Стратегії можуть бути різними також і за своїм характером. В цьому відношенні виділяють три види стратегій: наступаючу, наступаючо-оборонну (стратегія стабілізації), і оборонну (стратегія виживання). Як правило, наступаючий характер мають стратегії зростання і помірнього зростання; наступаючо-оборонну – комбінована стратегія; чисто оборонний – стратегія скорочення діяльності.

## **6. Відмінності в політиці менеджменту персоналу в залежності від моделі ринку праці**

Існує два типи моделей ринку праці на мікрорівні (бюрократична та патерналістська) в залежності від:

- Відносин між фірмою і найманими працівниками.

- Зобов'язань адміністрації фірм по відношенню до зайнятості працівників.
- Відношення і інтересу працівників до роботи або до фірми.
- Стандартів і методів контролю продуктивності.
- Відносин між менеджерами і працівникам в процесі вирішення проблем.
- Характеру відбору і набору персоналу.
- Критеріїв просування працівників по службі.
- Типу організаційної структури.
- Характеру розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності.
- Формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників.
- Відношення адміністрації фірм до витрат на робочу силу.
- Співпадання цілей працівників і фірми.
- Характеру системи прийняття рішень.

Вихідні дані про характеристики двох систем управління персоналом в залежності від моделі внутрішньофірмової моделі ринку праці наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристики бюрократичної та патерналістської моделей внутрішньофірмового ринку праці

Критерії	Бюрократична модель ринку праці	Патерналістська модель ринку праці
Характер відносин між фірмою і найманими працівниками	Формальні відносини, які не виходять за межі виробництва	Патерналістські (батьківські, сімейні) відносини роботодавців (менеджерів) до працівників та до їхніх сімей
Зобов'язання адміністрації фірм по відношенню до зайнятості працівників	Залежать від економічної ситуації і особистих результатів роботи кожного працівника	Високі гарантії зайнятості і відповідно очікування адміністрацією від працівників лояльності по відношенню до фірми
Відношення і інтерес працівників до роботи або до фірми.	Працівників цікавить в першу чергу не організація, в якій вони будуть працювати, а їхня робота	Інтерес до фірми, до її іміджу - на першому місці
Стандарти і методи контролю продуктивності	Використовуються індивідуально орієнтовані, формальні стандарти і методи контролю продуктивності	Орієнтація на високу групову мотивацію і стандарти з використанням громадського робітничого контролю
Відносини між менеджерами і працівникам в процесі вирішення проблем.	Мають переважно консультативний характер	Як захід підкріплення загальних цілей використовується метод спільної участі менеджерів і працівників в вирішенні проблем
Конкуренція між працівниками	Дуже сильна	Практично відсутня
Характер відбору і набору персоналу.	Працівники в фірму відбираються в першу чергу за критеріями формальної освіти за спеціальністю та (або) практичного досвіду і навичок роботи за спеціальністю	Працівники відбираються фірмою на все життя безпосередньо після школи на основі академічних успіхів, тестування в фірмі з екстенсивною програмою "відсіювання". Крім того, при відборі використовуються дружні відносини та шкільні зв'язки
Критерії просування працівників по службі	Просування по службі та винагорода залежать в першу чергу від індивідуальної продуктивності, яку оцінюють	Просування по службі і винагорода залежать від суб'єктивних факторів, таких як освіта, стаж роботи, вік, форма найму тощо. Наведені

	менеджери. Критеріями диференціації індивідуального заробітку є кількість та якість виконаної роботи	фактори є також критеріями диференціації індивідуального заробітку
Тип організаційної структури та характер розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності	Ієрархічна бюрократія з спеціалізованими та дуже структуризованими функціями і положенням; обов'язки і відповідальність чітко визначені та розписані для кожного працівника	Ієрархічна організація з нежорсткими, широкими функціями і неформальним описом посади. Така організація значною мірою спирається на внутрішні групові норми кооперації, з пошуком компромісу і високими стандартами групових досягнень
Формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників.	Оргструктура будується навколо окремих осіб	Оргструктура будується навколо груп працівників
Відношення адміністрації фірм до витрат на робочу силу.	Максимальний прибуток на інвестований капітал в результаті технологічної та індивідуальної продуктивності	Люди розглядаються як найцінніше надбання для досягнення цілей фірми
Співпадання цілей працівників і фірми	Працівників в цілому роздратовує робота, але їх можна стимулювати матеріально, якщо виконання завдань жорстко контролюється. Тому вважається, що цілі організації не відповідають цілям працівників	Цілі організації та працівників розглядаються як загальні групові цілі
Характер системи прийняття рішень	Система прийняття рішень дуже централізована – зверху вниз, документована, має широкі усні комунікації після прийняття рішення з метою добитися підкорення рішенням	Система прийняття рішень децентралізована – знизу догори, є неформальною, з усними комунікаціями з метою пошуку згоди. А система письмової реєстрації використовується як підтвердження розпоряджень.

Основні напрямки філософії і практики бюрократичної та патерналістської моделей управління персоналом можна узагальнити в таких термінах [6, с. 228]:

В бюрократичній моделі управління персоналом:

- а) властивою є жорстка ієрархічність;
- б) зв'язки між підрозділами, розміщеними на одному рівні організаційної структури, здійснюються через центр;
- в) використовуються жорсткі посадові інструкції;
- г) підлеглим видаються вичерпні завдання;
- д) в працівниках виховується і стимулюється ретельність (старанність) і виконавська дисципліна;
- з) головне для підлеглого – зробити так, як сказав начальник;
- і) бюрократична модель опирається на організаційну структуру, викликає опір людей організаційній структурі, підкоряє людей оргструктурі, проектується і впроваджується в практику, переборюючи опір людей та ламаючи їх характери під структуру.

Таблиця 2.4

Основні напрями бюрократичної та патерналістської моделей менеджменту персоналу

БЮРОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ	ПАТЕРНАЛІСТСЬКА МОДЕЛЬ
Індивідум	Група
Конкуренція	Співробітництво
Нам	Ми
Підкорення	Компромiс
Противники	Партнери
Обвинувачення	Відповідальність
Підозра	Довіра
Хаотичність	Заплановані зміни
Поліцейський	Помічник
Зараз	Перспектива
Сегментація	Інтеграція
Обмеження інтересів	Широка системна точка зору
“Поділ пирога на частини”	“Збільшення пирога”
Витрати на робочу силу	Капіталовкладення в розвиток людського фактору

Патерналістська модель управління персоналом:

- а) не забороняє діяти, перескакуючи через рівні організаційної структури управління персоналом;
- б) дає простір горизонтальним зв'язкам;
- в) дозволяє працівникам самим формувати свою посаду, незважаючи на інструкції;
- г) створює умови, при яких підлеглому лише ставляться завдання, і його справа, як він буде їх виконувати;
- д) стимулює ініціативу, творчий підхід до справи;
- е) формулює головну мету для працівника – розв'язати проблему, представити результат;
- ж) дає змогу виконавцю самому приймати участь в постановці завдання, яке йому належить виконувати;
- з) число контрольованих показників зводить до мінімуму; завдання в ній видаються в загальному вигляді без вичерпних інструкцій
- і) опирається на мікрокультуру фірми, викликає опір людей культурі. залучає людей до культури, створюється і впроваджується в практику самими працівниками.

Література

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2 изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999 – 624 с.
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч. 1. Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. – 312 с.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами –М.: “ИНФРА-М”, 1979. – 360 с.
5. Прокопенко И.И. Управление производительностью: Практ. руководство: Пер. с англ. – К.: Тэхника, 1990. – 319 с.
6. Управление персоналом в условия социальной рыночной экономики / Под научной редакцией Р. Марра, Г.Ш. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
7. Управление персоналом организации. Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
9. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монографія. –К.: МАУП, 1977. –176 с.



## ЛЕКЦІЯ 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Нормативно-правова база управління персоналом
2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом
3. Інформаційна база управління персоналом
4. Кадрове забезпечення управління персоналом
5. Технічне забезпечення управління персоналом
6. Фінансове забезпечення управління персоналом

### 1. Нормативно-правова база управління персоналом

Для того, щоб система управління персоналом ефективно функціонувала потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення управління персоналом представлене нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням (рис.3.1).

Специфічною особливістю управління персоналом порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатись своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

*Трудове законодавство України включає такі основні закони:*

Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Закон України "Про зайнятість населення" - визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України "Про колективні договори і угоди" - визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" - визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України "Про оплату праці" - визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери

державного й договірною регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати.

Закон України “Про охорону праці” – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров’я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України “Про пенсійне забезпечення” – гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

До нормативно-правової бази управління персоналом слід також віднести Класифікатор професій ДК 003-95, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Даний документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільнюються тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

Класифікатор професій містить такі розділи:

▪ Законодавці, вищі державні службовці, керівники. Розділ вміщує професії, пов’язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об’єднанням підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами.

▪ Професіонали. Розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань в галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, дипломом про присудження вченого ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

▪ Фахівці. Розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).

▪ Технічні службовці. Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов’язані з виконанням секретарських обов’язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів. До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

▪ Робітники сфери торгівлі та побутових послуг. До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов’язаними з поїздками,

побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо.

▪ Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства. Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, чи збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції.

▪ Кваліфіковані робітники з інструментом. Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції.

▪ Оператори та складальники устаткування і машин. Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів.

▪ Найпростіші професії. Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, в деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо.

Практичне вирішення усіх завдань з управління персоналом не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають в їх функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

*Нормативно-правовою базою управління персоналом виступають також документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.* До таких документів слід віднести:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування і звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір, який укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Дані документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

## **2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом**

Науково-методичне забезпечення управління персоналом – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом. Дані документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

*Науково-методичне забезпечення управління персоналом включає дві групи документів:*

- документи, які визначають норми, правила вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);
- документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення управління персоналом слід віднести:

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі “Вступу”, “Кваліфікаційних характеристик”, розташованих в алфавітній послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних покажчиків переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи:

- Завдання та обов'язки. Даний розділ подає опис робіт, властивих для даної професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовані посилання на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги.

- Повинен знати. Цей розділ містить описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, засвоєння і застосування яких є обов'язковим. Галузі знань і способи реалізації робіт тісно пов'язуються з напрямками необхідної для цього освіти, практичною підготовкою у вигляді професійної спеціалізації відповідно до досягнень науки, техніки, технології, організації праці на виробництві чи у сфері послуг.

- Кваліфікаційні вимоги. У даному розділі визначений рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи.

▪ Спеціалізація. Розділ подає дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, які вказують на особливості застосування професії.

▪ Приклади робіт. У розділі наводяться назви робіт і пов'язаних з ними машин і устаткування, безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, засобів оснащення технологічних процесів.

Міжгалузеві норми та нормативи - призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) - це форма міжнародних норм з питань, які відносяться до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначені для використання державами-членами МОП та міжнародним співтовариством. Вони приймаються Міжнародною конференцією праці, яка проходить щорічно в штаб-квартирі МОП в м. Женеві (Швейцарія). В складі делегацій країн-членів два представника: представник підприємців і представник найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширяють зміст конвенції або торкаються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, які стосуються:

- прав людини на працю;
- заборони дискримінації та примусової праці;
- зайнятості;
- соціальної політики;
- колективних трудових відносин;
- умов праці, оплати праці, безпеки та гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;
- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- робочого часу та часу відпочинку;
- праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується "Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України", на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України, розроблена Інститутом державної служби зайнятості. Даний документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніці пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг з пошуку і підбору роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, та громадянам, які працюють і бажають змінити місце роботи або шукають додаткову зайнятість;

- обслуговування керівників та співробітників служб персоналу підприємств, які звернулись в центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.

Друга група документів, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, включає:

Положення про формування кадрового резерву в організації;

Положення про організацію адаптації працівників;

Рекомендації щодо організації підбору персоналу;

Положення про оплату та стимулювання праці;

Інструкції з правил техніки безпеки та ін.

### **3. Інформаційна база управління персоналом**

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб'єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

*Інформація повинна відповідати наступним вимогам:* повноти і точності; своєчасності й оперативності; корисності; об'єктивності; доступності; стислості; економічності; однозначності сприймання; зручності передавання, оброблення і зберігання. Ефективне функціонування системи управління персоналом можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Інформаційна система управління персоналом являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Основа інформаційної системи повинен складати єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.

Серед головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

### **4. Кадрове забезпечення управління персоналом**

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами управління персоналом: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі управління персоналом.

Якщо лінійні керівники виступають в ролі "замовників і споживачів", то служба персоналу виступає в ролі "організатора, координатора та експерта" роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням, додержанням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід відзначити, що професійний рівень фахівців служби персоналу набагато підвищився за останні роки. У їхньому складі: психологи, соціологи, економісти, фахівці у галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці інтерв'юєри.

Більшість фахівців, зайнятих кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу (з управління персоналом), університетів та педагогічних вузів. У великих корпораціях та компаніях США 30% фахівців в галузі управління персоналом мають найвищий освітній рівень - диплом магістра та доктора наук [15, с.111].

При визначенні необхідної чисельності працівників служби персоналу організації слід урахувувати наступні фактори:

загальну чисельність та структуру персоналу;

сферу діяльності організації (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура тощо);

технічне забезпечення управління персоналом та ін.

У службах персоналу зарубіжних фірм та компаній зайнято від 1 до 1,2% загальної чисельності працівників [15, с.112].

Традиційні відділи кадрів українських підприємств виконують, головним чином, реєстраційно-облікові функції (ведення кадрової документації, облік руху персоналу, підбір персоналу), в той час, як у службах персоналу зарубіжних фірм та компаній переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності служби персоналу. Структура робіт служби персоналу за рубежом показана на рис.3.2 [12, с.112].

Таким чином, діяльність керівників і співробітників служби персоналу тісно взаємопов'язана. В них один об'єкт – персонал і спільна мета – максимально ефективне використання персоналу. Проте відмінності у функціях, правах, обов'язках та індивідуальних цілях можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій між ними. Лінійні менеджери, як правило, більш авторитарні й схильні інколи порушувати організаційні та юридичні норми, особливо при вирішенні питань посадового просування, звільнення працівників, оплати праці. Співробітники служби персоналу схильні суворо дотримуватись закону та формальних принципів і норм.

Налагодженню стосунків між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу сприятимуть:

- спільні обговорення проблем і прийняття спільних кадрових рішень;
- навчання взаєморозумінню і співробітництву з допомогою ротаций, переводу співробітників служби персоналу на посади лінійних керівників і навпаки;
- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків і відповідальності між лінійними керівниками і співробітниками служби персоналу [14, с.65-66].

## **5. Технічне забезпечення управління персоналом**

Вирішення завдань управління персоналом з мінімальними трудовими та вартісними витратами, з необхідною точністю і достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки та оперативної поліграфії.

Застосування сучасних технічних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність рішень у галузі управління персоналом, а також культуру управлінської праці.

До технічних засобів управління персоналом належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- обчислювальні машини.

До простих пристроїв і знарядь праці належать канцелярські прилади (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби лічення (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції управління персоналом, даними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

Засоби оргтехніки включають великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи: засоби складання документів; засоби копіювання і розмноження документів; засоби обробки документів; засоби зберігання, пошуку і транспортування документів; засоби управлінського зв'язку.

До засобів складання документів відносяться:

Друкарські машини. В управлінні використовуються усі види друкарських машин, але перевагу слід віддавати електронним, які полегшують працю завдяки механізації деяких операцій та зниженню сили удару на клавіші.

Письмові автомати – пристрої, що за заданою програмою можуть обробляти тексти, змінюючи їхню форму і зміст. Мають змінне програмне забезпечення, оперативну і зовнішню пам'ять.

Диктофонна техніка використовується для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів і наступного друкування текстових документів. Диктофонна техніка дає змогу уникнути непродуктивних витрат часу суб'єктів управління персоналом на підготовку документів.

Засоби копіювання та розмноження документів включають:

Репрографічні засоби (фотографічні, діазографічні засоби, засоби мікрокопіювання, електрографічне, термографічне копіювання), з допомогою яких відображають оригінали на поверхні матеріалу копії. На підприємствах широке розповсюдження отримали високошвидкісні апарати різних модифікацій типу “Ксерокс”, “Канон”, на яких можна здійснювати пряме розмноження документів без виготовлення спеціальних форм.

Оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку) - це засоби і методи оперативного розмноження документації за спрощеною поліграфічною технологією.

Засоби обробки документів призначені для канцелярських робіт й включають: фальцювальні, аркушепідбірні, сортувальні, різальні, штемпелювальні, адресувальні машини та пристрої, ламінатори, зшивачі, нумератори, конвертовідкривачі, машини для знищення документів.

Засоби зберігання, пошуку і транспортування документів покликані забезпечити швидкий пошук і надійність зберігання документів. Службові документи розміщуються в столах, шафах, стелажах і сейфах. Для зберігання документів застосовуються папки-реєстратори, архівні папки, лотки для паперів. Для зберігання особистих і абеткових карток співробітники служби персоналу застосовують картотеки. Для транспортування документів може використовуватись повітряна (пневмо) пошта. Пневмопошта призначення для оперативного внутрішнього транспортування документів, вміщених у спеціальний патрон.

Засоби управлінського зв'язку – це пристрої для передачі та прийняття інформації, які охоплюють: Засоби телефонного зв'язку. Застосування телефонних підсилювачів, пристроїв



автоматичного набору телефонних номерів (автонабори), автоматичних телефонних відповідачів, секретарів-автоматів сприяє підвищенню ефективності використання телефонного зв'язку. Засоби телеграфного, фототелеграфного та телеавтографного зв'язку: телеграфи, факси, факс-модеми. Електронна пошта.

Обчислювальні машини застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності управління персоналом є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

## **6. Фінансове забезпечення управління персоналом**

Поряд з інформаційними, людськими ресурсами, технічними засобами робота з людьми, пов'язана з професійним підбором персоналу, оплатою праці, професійним навчанням тощо, вимагає і фінансових ресурсів.

Фінансове забезпечення управління персоналом – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі управління персоналом.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та інших джерел.

Керівництво багатьох підприємств, особливо це стосується вітчизняних підприємств, не приділяє належної уваги діяльності в галузі управління персоналом. Тому в періоди спаду ділової активності підприємства витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу тощо скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі управління персоналом розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії, як Дженерал Моторз складає суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Дані витрати є капіталовкладеннями організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей [16, с.148].

Тому на даному етапі розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і установок як керівників підприємств, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

### **Література:**

1. Конституція України - К.: Преса України, 1997.- 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – К., 1997 – С.3-83.
3. Закон України “Про зайнятість населення” // Закони України. Т.1. – К., 1996 – С.252-268.
4. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони України. Т.6. – К., 1996 – С.5-11.
5. Закон України “Про оплату праці” // Закони України. Т.8. – К., 1997 – С.210-218.
6. Закон України "Про охорону праці" // Закони України. Т.4. - К., 1996. - С.114-133.
7. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. Т.15. - К., 1999. - С.332-343.
8. Закон України "Про пенсійне забезпечення" // Закони України. Т.2. - К., 1996. - С.254-285.
9. Класифікатор професій ДК 003-95. - К.: Держстандарт України, 1995.
10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

## ЛЕКЦІЯ 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу
3. Комунікації в управлінні персоналом. Стреси в управлінні персоналом
4. Типи і причини конфліктів та методи їх розв'язання
5. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації

### 1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації і контролю. Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:

- управління діяльністю;
- управління людьми.

Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:

- поведінку окремих людей;
- поведінку людей у групах;
- поведінку керівника і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Управління діяльністю включає її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань.

Управління людьми пов'язане з забезпеченням співробітництва між всіма членами організації. З точки зору діяльності організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, в першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління здійснюється завдяки використанню різних методів, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи з метою координації їхніх дій. Серед методів управління виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні і виховні.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи із знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

Отже, робота керівника має значення не тільки з точки зору результатів організації, але і з позицій особистого життя працівників.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. Воно представляє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному представляє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками

В діяльності керівника тісно переплітаються *функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя*.

В ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізуючи кадрову політику Комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів.

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, вміти визначати найбільш суттєві в даному періоді задачі, оцінити передумови, ресурси і методи їх вирішення.

Як спеціаліст керівник повинен бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями і досвідом в конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора і передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим

зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості і колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих по можливості не силою наказу, а силою переконання, щоб прийняті ним рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки.

У взаємовідносинах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника - це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж.

Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх підлеглими, в тому числі і з застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою утвердження авторитету керівника. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими і колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу, а саме: необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності - схвалення, а особистісні якості - повагу. В цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

Лідер – це людина, здатна справляти вплив на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Керівник - лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування і встановлення контактів з персоналом.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання працювати керівником.

Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності – як вроджені, так і набуті. Обов'язковими здібностями є:

- технічні - здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- аналітичні - здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їх взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні - здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення;
- концептуальні - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності з метою досягнення поставлених цілей найбільш ефективними способами;
- комунікативні - здатність сприймати і оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей:

- морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу; чесність і добросовісність; уважне ставлення до людей; принциповість; вміння сприймати критику і бути самокритичним);
- дисципліна і ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);
- рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);

- організаційні здібності (діловитість, ініціативність, вміння працювати з підлеглими; вміння чітко і ясно висловлювати думки; вміння створювати команду; цілеспрямованість);
- забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечити контроль за їх виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації, уміння владнати конфліктні ситуації);
- риси характеру (врівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);
- інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями виступають:

- атракція - здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій;
- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість і повага у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- емпатія (співпереживання) - вміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- толерантність – вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;
- вміння мислити проблемно і перспективно, відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;
- вміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання.

Навіювання (сугестія) – *особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.*

На відміну від навіювання, переконання ґрунтується на використанні керівником логічних доводів з метою формування у підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним задачам і потребам діяльності.

Основними способами переконання є *інформування, роз'яснення і аргументація*, в результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися у психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

## **2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу**

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і заставляти їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні з сприйняттям, емоціями і досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини у дії по відношенню до соціального значущих об'єктів.

Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби.

Потреба – це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і виступають реальною причиною трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб і тим самим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації трудової поведінки працівників з їх внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

Мотив розглядається як спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби.

Спонукання виступає як поведінковий вияв потреби і спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і абсолютно необхідними для виживання людини. Вторинні потреби – психологічні і усвідомлюються з досвідом, а тому значно більшою мірою відрізняються у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але і трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація включає стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління. Сприйняття окремими працівниками трудової ситуації не може бути однаковим, а тому мотивуючий вплив різних заходів повинен бути індивідуальним. На такому підході ґрунтуються так звані процесуальні теорії мотивації.

В їх основі – різні ціннісні орієнтації працівників, тобто усвідомлено сприйняті цінності. Цінність – це поняття, що виражає позитивну або негативну значимість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, тих чи інших сторін соціальної дійсності. Для різних працівників одні і ті ж цінності мають різну значимість.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найбільш важливі для неї цінності, які називають базовими. На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами.

Ціннісні орієнтації – це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на основі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру і обсягу фактичних знань, потреб і домагань і представляють собою поєднання емоційних аспектів з раціональним мисленням.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка і соціальна оцінка. Соціальна установка – це вираження ціннісної орієнтації у формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті у працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих же об'єктів та суб'єктів.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення в свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих в колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки).

Цінність праці полягає як в її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження і самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також виступають своєрідними цінностями для працівника.

В цілому процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином в конкретній ситуації.

Практичне використання цих фундаментальних соціально-психологічних закономірностей в управлінні (зокрема мотивації) персоналом повинно виходити з врахування:

- індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника;
- впливу конкретної ситуації на поведінку працівника;
- відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей відносно тих потреб, які для них важливі. Крім того, різні працівники вибирають різні шляхи і способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як відмічалось раніше, поняття цінності у людей специфічні, а значить і оцінка винагороди та її цінність відрізняються.

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожний конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

### 3. Комунікації в управлінні персоналом

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з вдосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях.

Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації названі з'єднуючим процесом.

Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90 % робочого часу витрачають на комунікації.

В соціальній психології комунікацією називається передача інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками і підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

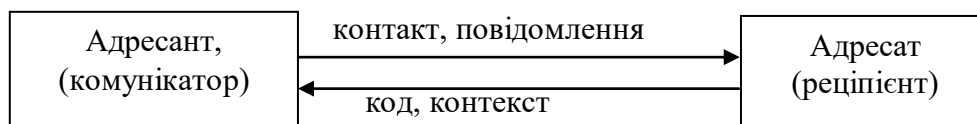


Рис. 4.1. Модель спілкування як комунікативного процесу

Адресант – той, що передає інформацію;

Адресат – той, кому посилається інформація;

Контакт – спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований);

Код – вербальний (мовний), невербальний (міміка, жести, інтонація);

Повідомлення – зміст інформації;

Контекст – змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування – це комунікація зі зворотним зв'язком.

Комуникатор не тільки повідомляє інформацію, але й отримує відповідь. Таким чином, він стає реципієнтом, а реципієнт- комуникатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комуникат. Обмін комуникатами називається трансакцією.

Комунікати можуть бути елементарними або складними; доброзичливими або негативними; вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання декількох кодів одночасно.

Спілкування – це міжособовий або міжгруповий процес, в основі якого лежить обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат - зміну діяльності або поведінки інших людей. В процесі спільної діяльності поряд із взаємодіючими суб'єктами спілкування є предмети спілкування, які визначають його зміст. Таким чином, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим в організації мають місце і неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їх думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними і поширеними в організації.

Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення взаємовідносин, відсторонення від цілей організації.

Спілкування як міжособова взаємодія представляє собою сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату. Засобами спілкування виступають слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування - однонаправлене і двонаправлене. Форми спілкування – безпосереднє (віч – на віч), опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

- регулювання. В процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організовуються спільні дії, погоджуються цілі і методи їх досягнення;
- соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;
- соціалізації – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.
- соціально-педагогічну – вплив на виховання і розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

- контактну, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;
- інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;
- спонукальну – стимуляція активності працівника з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;
- координаційну – взаємне орієнтування і погодження дій для організації діяльності;
- розуміння – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника;
- амотивну – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;
- налагодження стосунків - усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

- впливу - зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, здійснюється за допомогою специфічних засобів - мовних і немовних та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

Виділяють три сторони у спілкуванні:

- комунікативну;
- інтерактивну;
- перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, замислів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому випадку виступає як комунікативний процес, особливостями якого є:

- наявність зворотного зв'язку;
- наявність комунікативних бар'єрів;
- феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці – її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу.

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття і взаємного розуміння між учасниками управлінських відносин.

Класифікація спілкування:

На характер спілкування важливий вплив справляє статус учасників спілкування. За показником статусу учасників виділяють:

- горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, рівні за статусом;
- вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника і підлеглого.

За спрямованістю управлінське спілкування може бути:

- особистісно-орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі);
- соціально-орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

За функціональним призначенням виділяються такі види, або жанри, управлінського спілкування:

- наказ. За допомогою наказів доводяться управлінські рішення до виконавців;
- бесіда – використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;
- наради – проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;
- звіти – використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;
- переговори між різними суб'єктами, які дозволяють прийняти спільне рішення.

Управління персоналом може бути ефективним тоді, коли в комунікативному процесі особлива увага приділяється зворотному зв'язку.

Така необхідність зумовлена об'єктивними законами. Серед останніх психологи виділяють:

- закон невизначеності сприймання. Одна і та ж інформація або управлінська дія можуть сприйматися різними людьми по-різному в залежності від їх психологічних структур;
- закон неадекватності сприймання людини людиною, оскільки людина є складною автономною психологічною системою;
- закон неадекватності самооцінки, яка може бути завищеною або заниженою;
- закон розщеплення змісту управлінської інформації. По мірі руху інформації по ієрархічних рівнях організації зміст її відхиляється від початкового;
- закон самозбереження. Провідним мотивом людини є намагання захистити себе, зберегти особистий статус, власну гідність.

Необхідною умовою взаємодії людей в процесі спілкування є зворотній зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера.

Зворотній зв'язок – це процес обміну змістовною і оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного. Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:



▪ свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники не надають повну або надають неточну інформацію з метою приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу;

▪ прямий і опосередкований. Прямий зворотній зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотній зв'язок – це обмін завуальованими реакціями з метою ввести в оману або скоригувати поведінку партнера. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо і відверто. Такий зворотній зв'язок негативно позначається на процесі управління.

Причинами опосередкованого зворотного зв'язку є:

- відсутність взаємної довіри між керівником і підлеглим;
- неправильно вибраний стиль керівництва;
- окремі особистісні якості учасників спілкування – неправдивість, надмірна скромність;
- наявність у партнерів психологічних комплексів, наприклад “захисного”;
- відсутність достатньої мотивації до діяльності;

позитивний або негативний зворотній зв'язок. Особливе значення таких зворотніх зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотнього зв'язку з боку підлеглого є: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативна зворотна інформація по відношенню до підлеглих часто розглядається ними як ефективна форма управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. В результаті виникають комунікативні бар'єри у спілкуванні, конфлікти

Практика успішних організацій свідчить, що обмеження позитивного зворотнього зв'язку в процесі управління знижує ефективність управління, дезорієнтує підлеглих, знижує у них почуття причетності і значення в організації.

Процес спілкування в управлінні персоналом складається з окремих етапів, послідовне здійснення яких має важливе практичне значення. Основними етапами є:

- встановлення контакту;
- попереднє інформування;
- основний етап (обговорення предмета спілкування, обмін думками, досягнення мети);
- формулювання висновків щодо результатів спілкування;
- заключний етап.

Встановлення контакту шляхом привітання полягає у формуванні доброзичливої атмосфери і позитивного фону спілкування. Попереднє інформування здійснюється з метою надання співбесідникові необхідної інформації щодо ситуації і проблеми, яка є предметом обговорення. Метою основного етапу є досягнення мети спілкування. Найбільш доцільним є діалог. Для цього керівник повинен добре володіти вербальним і невербальним способами спілкування; вміти ставити запитання і фіксувати інформацію; аргументувати свої судження; надавати підлеглому можливість зворотного зв'язку; справляти психологічний вплив (переконувати, програмувати).

Аргументацію необхідно вести коректно, використовуючи зрозумілу і однозначну за змістом термінологію та враховуючи інтереси і потреби працівника. В процесі критики слід підкреслювати свою повагу до нього та впевненість в його позитивних ділових якостях.

Етап контролю результативності спілкування, зокрема щодо формування мотивів діяльності працівника, полягає у формулюванні відповідних висновків. Вони спрямовані на констатацію досягнутих результатів спілкування та умови їх реалізації з боку працівника.

Заключний етап спілкування залежить від досягнутої мети. Якщо мета досягнута, то спілкування завершується ритуалом прощання, якщо ні – то працівникові надається можливість покращити свої результати з обов'язковим контролем за ними з боку керівника.

Регулятором відносин між людьми в організаціях є етичні норми, в яких виражені уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність і неправильність вчинків, рішень.

Зовнішніми проявами ефективного спілкування є такт і толерантність. Такт – практичний розум, почуття міри і пристойності, які виражаються по відношенню до інших людей і диктують найбільш делікатну лінію поведінки.

Толерантність – властивість людини неупереджено оцінювати інших людей, події, явища, що характеризуються протирічливими рисами; здатність з повагою ставитися до думок і переконань інших людей.

Комунікації в організації мають складну структуру. Розрізняють формальні і неформальні, вертикальні і горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації поділяються на нисхідні (інформація переміщується з вищих рівнів на нижчі); висхідні (інформація поступає від працівників на вищі рівні управління); комунікації на рівні керівник-робоча група; керівник – підлеглий. Горизонтальні комунікації здійснюються між відділами; між особистостями.

#### Стреси в управлінні персоналом

Керівникам будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу великою мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але і від емоційних станів працівників.

В цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення – з другого. Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями.

Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника справляє стрес.

Стрес характеризується як надмірне психологічне і фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом того чи іншого фактора. Стан працівника при стресі характеризується дезорганізацією поведінки і мови; в одних випадках проявляється в неупорядкованій активності, в інших – у пасивності, бездіяльності. Разом з тим незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо при виконанні простої роботи.

Стрес, який сприяє покращенню показників працездатності, розцінюється як стрес без дистресу. Погіршення цих показників розглядається як прояв дистресу. Тривалий стрес призводить до змін у мотивації трудової діяльності, робота може викликати незадоволення.

Поведінка людини в стресових станах залежить від типу нервової системи, характеру і вольових якостей, ставлення до стрес-фактора. Так, одні люди сприймають стресогенну ситуацію як таку, що дозволяє їм реалізувати свої можливості і досягти бажаних результатів, для інших вона є фактором зниження ефективності роботи. Виходячи з цього, можливі два типи емоційно-поведінкових реакцій працівників при стресі – активне і пасивне. Активне реагування більш доцільне при сильних короткотривалих стресорах, пасивне – при тривалій дії стресора.

Завдання керівництва полягає в тому, щоб усунути постійно діючі стресогенні фактори на виробництві.

Стреси поділяються на гострі і хронічні. Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає при тривалому або повторюваному впливі як сильних, так і відносно слабких стресорів.

Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів. До організаційних факторів відносяться:

- перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість, роздратування, фрустрацію тощо;
- конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- невизначеність обов'язків, функцій працівника;
- нецікава, беззмістовна робота;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

Особистісні фактори стресу пов'язані з індивідуальними психічними властивостями людини. Згідно сучасних уявлень, стрес розглядається як феномен усвідомлення, який виникає у працівника при порівнянні вимог, що ставляться до нього, і здатністю справлятися з цими вимогами. Якщо в цьому механізмі відсутня рівновага, тобто людина не впевнена у своїх можливостях, то вона відчуває стрес. Встановлено, що інтерналі – особи, які впевнені у собі, не розраховують на зовнішню підтримку, менше відчувають дистрес в екстремальних умовах. Екстернали, яким властива неупевненість, потреба у зовнішніх стимулах, навпаки, більш чутливі

до дистресів. Більш схильні до стресів люди з такою рисою характеру, як тривожність, а також ті, що недооцінюють складність завдання і час його виконання, в зв'язку з чим поспішають, спізнюються і переживають. Працівники, схильні до спокійної, поміркованої діяльності, менше зазнають впливу дистресів.

Концепція з управління стресом і його зняттям полягає в тому, щоб ліквідувати його причини. По-перше, необхідно внести корективи у сприйняття працівником вимог роботи до нього і власних можливостей. Цього можна добитися шляхом підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівника, зміни його поведінкових і соціальних реакцій. Необхідно так організувати процес розвитку персоналу, щоб забезпечувалося оволодіння новими знаннями, трудовими навичками і вміннями відповідно до вимог діяльності. Щодо працівників, які відчувають дистрес через старіння і неможливість справлятися з новими вимогами, доцільно практикувати як зниження навантажень, так і періодичне підвищення кваліфікації.

По-друге, якщо дистресом є монотонна робота, то необхідні заходи по збагаченню праці, підвищенню її змістовності.

По-третє, підбір і розстановку кадрів слід здійснювати з врахуванням фактора стресостійкості працівника.

По-четверте, в структурі матеріального середовища по кожному стресогенному фактору (шум, вібрація, освітлення тощо) необхідно реалізувати програми заходів щодо його оптимізації.

По-п'яте, створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини в колективі, вдосконалювати комунікативні процеси.

#### **4. Типи і причини конфліктів та методи їх розв'язання**

В процесі взаємодії і спілкування людей через різні інтереси і погляди можуть виникати конфлікти. В загальних рисах конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. При цьому кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і перешкоджає це робити іншій стороні. Існують й інші визначення конфлікту. Так, американський соціолог Л.Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні. В цьому визначенні ясно і чітко визначені цілі конфлікту і можливі дії у випадку його виникнення.

Ф. Бородкін і Н.Коряк визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох чи більше людей.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не знаходяться в постійно ворогуючих відносинах, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Звідси сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені і переслідує особисті цілі; опонент другого рангу – це група, яка переслідує групові цілі; опонент третього рангу – структура, що складається з декількох взаємодіючих груп. В більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації у конфлікт є певні дії з боку опонентів, направлені на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом. Формула конфлікту набуває виразу:

$K = \text{конфліктна ситуація} + \text{інцидент.}$

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. В результаті поширеною є думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Так, прихильники школи "людських відносин" в управлінні вважали, що конфлікт – це зло і його слід уникати.

Визнаючи можливість протиріч між цілями окремої особи і організації, між лінійними і функціональними підрозділами, між повноваженнями і можливостями керівників тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. На їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між працівниками.

Сучасні погляди на конфлікт полягають в тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. В таких випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Це функціональні (конструктивні) конфлікти, які ведуть до підвищення ефективності організації. Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження і стресів у конфліктуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва, то вони розглядаються як дисфункціональні (деструктивні).

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини їх виникнення. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, як показує аналіз, фактори конфліктів пов'язані з процесом роботи, недоліками в організації виробництва, формами розподілу створеного продукту, різними інтересами працівників.

Управління конфліктами виходить з врахування їх типів. Розрізняють чотири типи конфліктів: внутріособистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, міжгруповий.

Внутріособистісний конфлікт найчастіше виявляється як ролевий і виникає якщо:

- до працівника ставляться суперечливі вимоги відносно результатів його роботи;
- не узгоджені виробничі завдання і особисті потреби працівника;
- не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника;
- мають місце перевантаження або недовантаження працівника, стреси.

Міжособистісні конфлікти найбільш поширені і виявляються як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал та робочу силу, за схвалення певних ідей, проектів тощо. Міжособистісний конфлікт може виникнути між двома кандидатами на підвищення за наявності однієї вакансії. Зіткнення особистостей може спричинитися різними рисами характеру, поглядами, цінностями або невмінням спілкуватися.

Конфлікт між особистістю і групою може виникнути тому, що людина не дотримується норм і правил поведінки, які прийняті в групі. Причиною може бути і те, що працівник не відповідає експектаціям (очікуванням), які ставляться до нього з боку групи, або займає позицію, що відрізняється від позиції групи з тих чи інших питань. Конфлікт може виникнути між керівником і підлеглим, якщо при виконанні своїх функцій він застосовує непопулярні в групі методи управління.

Оскільки організація складається з багатьох формальних і неформальних груп, то між ними можуть виникати конфлікти. Найчастіше міжгрупові конфлікти виникають через розбіжності в цілях та інтересах функціональних структурних груп, зокрема щодо матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудова відносин через:

- встановлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- зміни в колективному договорі, угодах;
- невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть проходити як у відкритій, так і прихованій формі. Відкриті конфлікти розгортаються на діловій основі і характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін. При прихованому конфлікті відсутні явно виражені агресивні дії, хоча і використовуються.

Причини виникнення конфліктів різноманітні. Вирізняють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів. Останні характеризують суб'єктивне сприйняття людьми об'єктивних процесів, а також зумовлюються їхніми особистісними психічними властивостями.

Основні об'єктивні причини конфліктів в організації наступні:

- обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;

- взаємозалежність завдань (в сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- відмінності у цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);
- відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію і точку зору інших людей);
- різка зміна подій і ситуації.

Суб'єктивними причинами конфліктів є схильність людини до конфліктних відносин з оточуючими, зумовлена її індивідуальними особливостями, такими як:

- неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка суперечить оцінці з боку оточуючих;
- намагання завжди домінувати;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань;
- надмірна принциповість і прямолінійність висловлювань;
- критична налаштованість;
- емоційні якості, зокрема тривожність, агресивність, роздратованість, впертість тощо.

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій – зародження, розгортання, розквіту, затухання.

На стадії зародження конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні. На стадії розгортання конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін. Активні дії досягають апогею на стадії розквіту конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті. Стадія затухання конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди, завдяки чому активні дії припиняються і поновлюється робота.

Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком чого є компроміс на основі взаємних поступок;
- інтегрованих, які передбачають співробітництво, спільний пошук вирішення проблеми.

Оскільки конфлікти можуть нанести організації як матеріальні збитки, так і моральну шкоду, то керівництво зацікавлене в якнайшвидшому їх подоланні та запобіганні виникненню. В цьому випадку під управлінням конфліктами розуміють цілеспрямовані дії на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки його учасників. Запобігання конфліктам ґрунтується на ефективних способах управління конфліктною ситуацією.

Існує декілька груп методів управління конфліктними ситуаціями:

- внутріособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;
- агресивні відповідні дії.

Внутріособистісні методи розв'язання конфлікту полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку і спілкування з іншими людьми. Зокрема, свої судження стосовно певних проблем не слід супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі побажань. Що ж до конфліктних особистостей, то за умови продовження з ними ділових стосунків керівникові при спілкуванні слід виходити з наступного:

- у цих людей є певні приховані потреби;
- свої емоції потрібно взяти під контроль і дати вихід їхнім емоціям;
- не приймати на свій рахунок їхні слова і поведінку;
- визначити, до якого типу важких людей вони відносяться;
- переконати їх говорити правду, бачити в них позитивні якості.

Структурні методи – це методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. До структурних методів відносяться:

- роз'яснення вимог до роботи;

- координаційні та інтеграційні механізми;
- загальноорганізаційні комплексні цілі;
- система винагород.

Одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктам є роз'яснення вимог до роботи. Кожен працівник повинен чітко знати, які результати очікуються від нього, свої обов'язки, повноваження, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Координаційні та інтеграційні механізми – це ланцюг команд, чітке визначення ієрархії повноважень та взаємодії людей, порядку прийняття рішень, інформаційних потоків. Ці механізми передбачають втручання керівника у конфлікт, що виник між двома працівниками.

Загальноорганізаційні комплексні цілі - це спрямування зусиль персоналу на досягнення поставленої мети.

Структура системи винагород передбачає використання таких форм і методів оплати і стимулювання праці, які враховують особистий внесок кожного працівника в кінцеві результати організації.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв представлені у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис. 4.2).

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна із сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і заставляючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль може бути тоді, коли ця людина має владу і переконана у правильності рішення в даній ситуації.



Рис. 4.2. Сітка Томаса-Кілмена.

Стиль ухилення використовується тоді, коли одна із сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її вимагає значних зусиль.

Стиль пристосування означає, що одна з сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з другою стороною, оскільки для останньої ці інтереси більш важливі або вона має більшу владу.

Стиль компромісу передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення.

Стиль співробітництва полягає в тому, що кожна з сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, старается враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються шляхом переговорів.

Для управління конфліктами використовуються дві стратегії:

- попередження конфлікту;

- розв'язання конфлікту.

Стратегія попередження конфлікту – це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру.

Стратегія розв'язання конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням.

Дії керівництва при цьому спрямовуються на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити свої дії і перейти до переговорів, знайти відповідне рішення.

Для цього необхідно визначити:

- проблему конфлікту в загальних рисах;
- справжню причину конфлікту;
- дійсних учасників конфлікту;
- справжні потреби і побоювання кожного з учасників конфлікту;
- існуючі до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту;
- ставлення до конфлікту осіб, які не беруть в ньому участі, але зацікавлені в позитивному розв'язанні.

Це дозволить обмежити дискусію формальними рамками, що зменшить надмірні емоції і створить можливості для спільного обговорення проблеми та знаходження оптимального рішення.

## **5. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації**

Поведінка окремого працівника визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Таким соціальним середовищем є організація. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Кожний працівник організації, що бере участь у досягненні її стратегічних цілей, є в той же час членом певної робочої групи (колективу).

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- соціальна взаємодія – спирається на формалізовані відносини, зумовлені правовими, економічними і соціальними нормами;
- соціально-психологічна взаємодія – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності;
- психологічна взаємодія – це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Найбільш повно соціально-психологічна і психологічна взаємодія між працівниками проявляється в робочих (малих) групах (колективах). Робоча група – це спільність людей, об'єднаних єдністю мети та інтересів, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, відносинами товарищескості і взаємодопомоги. Відносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин.

Професійна сфера охоплює відносини в процесі виконання виробничих завдань. Це субординаційні відносини між керівником і підлеглими та відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу. Ціннісно-світоглядна сфера пов'язана з особистими і груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособових відносин реалізується потреба особистості у спілкуванні і самоутвердженні в рамках колективу.

Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи відносяться такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками і відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи. Основною чисто психологічною характеристикою групи є наявність так званого “ми – почуття” на відміну від інших соціальних утворень “вони”.

*В процесі спільної діяльності людей, тобто реалізації кожним працівником своєї соціальної ролі, взаємовідносини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що є основою для виникнення міжособистісних стосунків.* Останні виявляються в актах спілкування і взаємодії та виступають фактором соціально-психологічного клімату в колективі.

Вивчення і вдосконалення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною складовою частиною управління персоналом організації і реалізуються в повсякденній роботі керівника.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника і залежить від загального стану оточуючих його людей. Атмосфера (духовна) – це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється у спілкуванні і стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи проявляється через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д.

На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси. Отже, соціально-психологічний клімат – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також характер її спрямованості та ефективності.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він представляє собою інтегральне утворення, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу. З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності, елементів виробничої і соціальної обстановки. З другого боку, соціально психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу і справляє зворотній вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. В зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат .

В загальних рисах можна сказати, що сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнтаційною єдністю і згуртованістю; кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособовими стосунками та задоволеністю ними членів групи; наявністю умов для самореалізації і самоутвердження особистості; задоволенням професійною діяльністю; відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп; переважанням почуття симпатії-притягання між працівниками; взаємною відповідальністю і вимогливістю. Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, в напружених відносинах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, що позначається на результатах діяльності, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо.

Таким чином, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.

Соціально-психологічні резерви в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату виникають на всіх рівнях структурної організації колективу. На індивідуальному рівні вони зумовлюються особистісними психічними властивостями працівника, які реалізуються з метою задоволення потреби у самоутвердженні, самореалізації, бажанні відповідати експектаціям групи. Для працівника особливе значення має колективна думка про нього, оскільки зачіпає сферу почуттів та емоцій. Саме вона викликає у нього необхідність свідомої самооцінки і корекції трудової поведінки.

Самооцінка – це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця в організації. Вона ґрунтується на порівнянні домагань і досягнутих успіхів, що є підставою до



самоповаги. Система оцінок (самооцінка, очікувана і реальна оцінка особистості групою) діє як регулятор групових взаємовідносин.

На рівні групи соціально-психологічні резерви виникають внаслідок формування позитивної емоційної атмосфери, що здатна іррадіювати і посилюватися, зумовлюючи підвищення активності всіх членів групи.

Слід також відмітити вплив групи на особистість та її трудову активність завдяки механізму групових норм і групових санкцій. Групові норми – це існуюча в групі система вимог, яка визначає поведінку її членів. У групових нормах фіксуються основні моменти діяльності: мета, засоби, предмет, процес і продукт праці, взаємні права і обов'язки, зразки поведінки та межі можливих відхилень, зміст санкцій. Санкції можуть бути *організованими*, тобто оформленими в законах, постановах, статутах організації, а також *дифузними*, які представляють собою безпосередні емоційні висловлювання, схвалення або несхвалення щодо дій працівника.

Багаточисленними дослідженнями було встановлено, що *безпосередні контакти людей справляють значний вплив на продуктивність індивідуальної діяльності*. Присутність інших може як стимулювати, так і утруднювати виконання завдання. Разом з тим в умовах інтерактивної (взаємодіючої) групи, в умовах відносно стійкої системи спільної діяльності людей виникає нова якість, “колективна силова потенція”, що призводить до підвищення продуктивності праці. Такий результат можливий завдяки функціям керівництва, комунікації та організації спільної діяльності. В ході цих процесів здійснюється інтеграція впливів на працівника як з боку керівника, так і з боку групи.

*Основними формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, інструктаж, стимулювання.*

Інформування формує у працівників уявлення про можливий розвиток процесів та наслідки вибраної альтернативи поведінки. Інструктаж знайомить працівника з найбільш ефективними способами досягнення поставленої мети. Завданням стимулювання є встановлення взаємозв'язку між усвідомленими працівником мотивами, уявленнями про себе та результатами роботи.

*Задоволеність працівників міжособистісними стосунками є суттєвою характеристикою соціально-психологічного клімату.* Ці міжособистісні відносини можуть розвиватися на основі кооперації і співробітництва або на основі змагання і конфронтації. Найбільш продуктивними є відносини, які формуються на взаємній привабливості працівників. Взаємна привабливість-непривабливість визначає домінуюче ставлення людини до інших і включає:

- симпатії-антипатії;
- притягання-відторгнення.

Симпатії-антипатії представляють собою відчуття задоволення-незадоволення від реального або уявного контакту з іншою людиною. Притягання-відторгнення є практичною, реальною складовою цих відчуттів. Міжособистісна привабливість-непривабливість може набувати стійкого зв'язку між людьми і переходити у взаємну прив'язаність або неприязнь. При регулюванні міжособових відносин в організації слід враховувати не тільки особисті бажання суб'єктів цих відносин, але і відношення їх до об'єкта (предмета), стосовно якого виникають ці відносини.

Згідно з теорією “балансних моделей” саме мета і результати трудової діяльності і є тим об'єктом, який повинен визначати характер міжособистісних відносин. За умови переважання почуття антипатії, відторгнення взаємовідносини між працівниками будуть реалізовуватися як офіційні, ділові, а в емоційних стосунках можливі конфліктні ситуації. Все це вимагає від керівництва систематичного вивчення і регулювання соціально-психологічного клімату колективу. Однак, як свідчать дослідження, в залежності від таких показників, як увага керівника до людини та врахування її інтересів, або, навпаки, увага до виробництва і врахування інтересів справи, стратегія управління характеризується:

- невтручанням, за якого відмічається низький рівень турботи про людей і про виробництво;
- турботою про людей, намаганням встановити дружні стосунки при недостатній увазі виробничим справам;
- зосередженістю на вирішенні виробничих завдань і недооцінкою людського фактора;

- оптимальним поєднанням інтересів справи і персоналу за умови невисокої вимогливості до працівників;

- максимальним врахуванням інтересів виробництва і колективу, коли поєднуються діловитість і людяність. Цей тип управління властивий командам.

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

Адаптація спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її самореалізації.

Комунікації сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, духовному їх збагаченню.

Ідентифікація (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги.

Інтеграція сприяє перетворенню групи в згуртований, саморегульований соціальний організм, в якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою ефективності цієї діяльності. Показниками останньої виступають продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у діяльності.

#### Література

1. Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: 1992, гл.6, 13.
2. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Лыбидь, 1990.
3. Потеряхин А.Л. Психология управления. Основы межличностного общения. ВИРА – Р, - К.: 1999, гл. 1,3.
4. Психология и этика делового общения / Под ред. Лавриненко В.Н. – М.: Культура и спорт «ЮНИТИ», 1997.
5. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика, - М.: ЭКМОС, 1998.

## ЛЕКЦІЯ 5. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО

1. Служба персоналу організації
2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу
3. Кадрове діловодство
  - 3.1. Номенклатура справ з кадрового діловодства
  - 3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів
  - 3.3. Облік особового складу організації
  - 3.4. Комп'ютеризація кадрового діловодства

### 1. Служба персоналу організації

В умовах ринкового господарювання персоналу організації притаманний *високий динамізм розвитку*. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, навичок, але й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей працівників.

За останнє десятиріччя вчені відмічають *суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків служб персоналу*. З метою забезпечення ефективної діяльності сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їх роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи напряму пов'язані з діяльністю служби управління персоналом. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок при підборі персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі питання як, технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

*Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби* залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних обов'язків. Великі організації створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. На рисунку 5.1 наведений перелік відділів (секторів, груп), які можуть входити до структури служби персоналу та визначені конкретні функціональні обов'язки кожного з них.

В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник особисто або уповноважена ним особа. Тому відмовляються від створення служб персоналу не з об'єктивних причин, а намагаючись зекономити фінансові ресурси організації. Як правило, в таких випадках обов'язки управління персоналом, перекладаються на фахівців іншого профілю: юристів, бухгалтерів, офіс-менеджерів.

Існує ціла низка проблем і в діючих службах персоналу. Часто вони не відповідають новим вимогам сучасного виробництва, обмежуючи власну діяльність вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На багатьох підприємствах не проводиться системна робота з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване вивчення професійних здібностей працівників, планування їх кар'єрного просування, розробку перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної кадрової політики і структура служб персоналу та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.

В зв'язку з цим *вдосконалення діяльності служб персоналу в сучасних умовах має передбачати наступні напрями роботи:*

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.
2. Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково-обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що вимагає від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.

3. Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу. В сучасних умовах досить актуальною є проблема випереджаючої підготовки робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та технології, що вимагає від кадрових служб розробки перспективних планів формування трудового колективу.

4. Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах.

5. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів.

6. Забезпечення соціальних гарантій в сфері зайнятості шляхом кваліфікованого додержання фахівцями служб персоналу порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

## 2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу

Як свідчить вітчизняний досвід найчастіше для управління персоналом в організації, (підприємстві установі) створюється відділ кадрів.

Відділ кадрів – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом.

Серед основних функцій, які виконують відділи кадрів (на прикладі промислового підприємства) можна назвати наступні:

1. Адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання діючого законодавства в галузі праці.

2. Організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.

3. Формування резервного потенціалу на підприємстві.

4. Допомога керівництву в розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг.

5. Проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки.

6. Розробка положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад.

7. Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

8. Співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладанні колективного договору.

9. Регулювання соціально-психологічних відносин шляхом визначення причин та розробку заходів зниження соціальної напруги в колективі (святкування урочистих дат, ювілеїв тощо).

Оскільки відділ кадрів відповідає за формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, керівник цього відділу має досить високий статус. На великих підприємствах це може бути один з заступників генерального директора або власника підприємства, на якого в першу чергу покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики. В зв'язку з чим діяльність начальника відділу кадрів, регламентується досить широким спектром професійних прав та обов'язків, а саме:

1. Очолювати роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.

2. Керувати розробкою перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих внаслідок

впровадження нової техніки та технології, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском нових виробничих об'єктів.

3. Вирішувати питання найму, звільнення та переведення працівників, контролювати відповідність посади, яку вони займають наявному рівню освіти та кваліфікації.

4. Забезпечувати розміщення молодих фахівців згідно з одержаною в вищих навчальних закладах професією та спеціалізацією. Спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснювати проведення їх стажування й виховної роботи.

5. Систематично вивчати ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою підбору кадрів на заміщення вакантних посад, контролювати створення та поповнення кадрового резерву.

6. Брати участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці їх до роботи на керівних посадах.

7. Брати участь в розробці процедури атестації працівників, визначати коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечувати підготовку необхідних документів, сприяти реалізації рекомендацій атестаційної комісії.

8. Організовувати своєчасне оформлення документації щодо прийому, переведення й звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства.

9. Вести облік особового складу підприємства, заповнювати та зберігати згідно до вимог діючого законодавства трудові книжки працюючих на підприємстві.

10. Забезпечувати підготовку документів, необхідних для призначення пенсій і соціальних виплат працівникам підприємства та їх сім'ям, проводити своєчасне надання їх в органи соціального забезпечення.

11. Організовувати розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на основі широкої автоматизації та механізації діяльності кадрової служби.

12. Контролювати діяльність інспекторів з кадрів, керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрацій підприємства в сфері кадрової політики.

13. Організовувати заходи щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Аналізувати причини плинності кадрів. Надавати керівництву пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільності колективу.

14. Організовувати табельний облік працівників, розробляти графік відпусток та контролювати його додержання, аналізувати стан трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства.

15. Забезпечувати підготовку необхідної звітності з персоналу та кадрової роботи і контролювати своєчасність надання цих документів до відповідних міністерств, відомств, комітетів.

З початком епохи промислових підприємств з максимально автоматизованим виробництвом на основі сучасних технологічних досягнень слід чекати, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їх керівників будуть постійно зростати. "На рис. 5.2 наведені професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів.

Структура, чисельність працівників та Положення про відділ кадрів затверджуються згідно встановленого порядку вищим керівництвом підприємства.

Положення про відділ кадрів регламентує основні питання організації роботи підрозділу з врахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Структура Положення про відділ кадрів передбачає, як правило, констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів, з метою чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються Посадові інструкції працівників відділу кадрів. У посадових інструкціях на основі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням.

Робоче місце працівника відділу кадрів має бути організоване таким чином, щоб розумові та фізичні зусилля спеціаліста спрямовувались на виконання його функціональних обов'язків без будь-яких перешкод. У кожного працівника відділу обов'язково має бути персональний робочий стіл, крісло, засоби оргтехніки (комп'ютер, обчислювальна техніка, телефон), шафи та полиці для зберігання документів.

На практиці часто неможливо визначити постійний "уніфікований" тип начальника відділу кадрів. Його статус залежить як від специфіки виробництва, так і від ставлення власника (першого керівника) до ролі та значення кадрової роботи в діяльності підприємства. Наприклад, на малих та середніх підприємствах керівники, як правило, особисто заміняють відділи кадрів орієнтуючись на "повсякденний діалог" з персоналом. На великих підприємствах, навпаки, спостерігається широкий спектр службових посад, які займають представники кадрових служб: від начальника відділу (департаменту) кадрів до заступника генерального директора підприємства (компанії).

У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розробки посадових інструкцій у структурних підрозділах, підготовці організаційно-методичного забезпечення проведення атестації персоналу.

Разом з іншими структурними підрозділами відділ кадрів розробляє річні плани роботи з персоналом, визначає щорічну та перспективну (на 5-10 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів та керівників підприємства.

Начальник відділу кадрів разом з вищим керівництвом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів вивчає ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір та розстановку кадрів згідно з рівнем їх професійної кваліфікації, розглядає пропозиції щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу на провідних підприємствах галузі як в межах держави, так і за кордоном.

Як правило, оперативне управління персоналом на підприємстві проводять представники відділу кадрів та лінійні керівники (начальники цехів, начальники змін, начальники ділянок). При цьому начальник відділу кадрів є головним реалізатором кадрової політики підприємства в цілому, а лінійні керівники відповідають безпосередньо за своїх підлеглих, контролюють стан виробництва, складають первинну документацію для вищого керівництва. Первинна інформація керівників структурних підрозділів аналізується працівниками відділу кадрів і дає можливість робити узагальнюючі висновки по підприємству щодо рівня виконання норм виробітку, обсягів виробництва, трудової дисципліни (кількість запізнь, прогулів), рівня плинності кадрів, рівня професійно-кваліфікаційної відповідності працівників займаним посадам і т.д.

До основних функцій відділу кадрів в сфері стратегічного управління персоналом на підприємстві належать:

1. Активна участь у розробці та вдосконаленні організаційної та управлінської структури підприємства.
2. Допомога керівництву у проведенні кадрової політики щодо найму, переміщення, звільнення, скорочення персоналу.
3. Допомога лінійним та функціональним керівникам у організації виховної роботи з персоналом з метою підвищення продуктивності праці, відповідальності за якість виконання роботи, забезпечення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Сучасні менеджери кадрових служб не повинні обмежувати власну діяльність виключно "виданням наказів" та "оформленням документів", як це часто буває на вітчизняних підприємствах. Наприклад, в промисловості Росії більше половини співробітників служб управління персоналом займаються нормуванням та оплатою праці, тоді як в системах управління людськими ресурсами США більшість фахівців зайняті відбором, адаптацією та оцінкою персоналу.<sup>1</sup>

Завдання служб управління персоналом має полягати у формуванні такого кадрового складу, який би забезпечив максимальну продуктивність праці у досягненні поставлених цілей.

<sup>1</sup> Основы управления персоналом. Под. Ред Б.М. Генкина . М. 1996., с.9

Наскільки серйозно підходять до професійного відбору персоналу на провідних західних підприємствах свідчить досвід США. Так наприклад, у Сполучених Штатах Америки на відбір одного менеджера вищого рівня витрачається \$32 тис., на менеджера середнього рівня - \$8 тис., бухгалтера - \$10 тис., інженера - \$8 тис., секретаря - \$2 тис.

### 3. Кадрове діловодство

#### 3.1. Номенклатура справ з кадрового діловодства

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Правильна організація кадрового діловодства має велике значення, адже саме у відділі кадрів громадяни укладають трудові договори, ознайомлюються з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання тощо.

Кадрове діловодство ведеться за такими напрямками:

1. Облік особового складу підприємства та його підрозділів.
2. Оформлення та ведення особових справ працівників.
3. Підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про прийом, переведення, звільнення працівників, об'яву заохочення або догани тощо.
4. Підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
5. Підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу.
6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.
7. Ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.
8. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.
9. Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.
10. Підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.
11. Механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.

Перелік основних видів документів з кадрового діловодства, які оформлюють і ведуть працівники відділу кадрів наведений на рисунку 5.3.

Обладнання робочих місць співробітників відділу кадрів, які ведуть кадрове діловодство, має здійснюватись з врахуванням специфіки роботи з документами і відповідати наступним вимогам:

1. Меблі, полиці, шафи для документів встановлювати так, щоб ними було зручно користуватись.
2. Засоби малої оргтехніки варто розташовувати у визначених та зручних для користування місцях.
3. Документи повинні зберігатись в окремих папках. Для швидкого та безпомилкового знаходження документів необхідно використовувати пронумеровані або різнокольорові папки.
4. Конфіденційні та секретні документи повинні зберігатись у відповідних шафах або сейфах.

Документація з особового (кадрового) складу створюється як результат роботи з персоналом. У документації з особового складу відображається діяльність підприємства з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення працівників.

Службові документи з особового складу є підставою для надання громадянам документів, що засвідчують їх особу, посаду, фах, а також основою для одержання пільг, стипендій, пенсій та інших соціальних виплат.

Найхарактернішою рисою кадрової документації є те, що вона завжди відображає діяльність конкретних осіб, тобто є іменною документацією.

Комплекс документів за функціями управління кадрами включає такі основні групи:

- особисті документи працівників;
- організаційно-розпорядча документація;
- первинна облікова кадрова документація.

До групи особистих документів відносяться паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника. Особистими є також документи, які видаються працівникам, наприклад, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи, тощо.

Організаційно-розпорядча документація закріплює трудові правовідносини громадян з установами. До організаційних відносяться статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; до розпорядчих - накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження; до довідково-інформаційних - доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

Первинна облікова кадрова документація виконує функцію обліку працівників. Виходячи з технології реєстрації та накопичення інформації з кадрів первинну облікову кадрову документацію поділяють на дві взаємопов'язані групи: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-контрольний) характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Типова технологічна схема оформлення кадрової документації передбачає наступні стадії:

1. документування трудових правовідносин працівників з роботодавцем;
2. ведення особових справ та трудових книжок працівників;
3. ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів.

### **3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів**

Облік кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати прийом та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади.

Організація обліку персоналу безпосередньо покладається на відділ кадрів, інспектора з кадрів, менеджера з кадрів, секретаря чи іншого співробітника, який призначається наказом керівника або власника підприємства, залежно від кількості трудового колективу.

Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:

- кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;
- змін штатного складу організації, з обов'язковим уточненням причин змін;
- стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників.

Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи працівників.

Трудовий договір є угодою між працівником та власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Трудові договори укладаються на:

- невизначений термін;
- на визначений термін, що встановлюється за угодою сторін;
- на час виконання певної роботи.

Строковий договір на визначений термін відрізняється від договору, укладеного на невизначений термін тим, що по-перше, адміністрація може припинити трудові відносини з працівником після закінчення терміну договору без зазначення причин, по-друге, працівник може відмовитись від права звільнення за власним бажанням протягом всього терміну договору.



Трудовий договір на час виконання певної роботи укладається в тому випадку, коли час завершення роботи може бути визначений лише приблизно.

Особливою формою трудового договору є контракт, у якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання в тому числі дострокового, можуть встановлюватись сторонами за домовленістю. Контракт укладається у письмовій формі і не менш, як у двох примірниках. За два місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий термін.

Влаштувуючись на роботу, людина мусить пред'явити паспорт, трудову книжку, військовий квиток, а в разі необхідності й інші документи: диплом про освіту, права на керування машиною, довідку про медичне обстеження тощо.

Працівник вважається зарахованим, якщо на нього оформлений наказ (розпорядження), в якому зазначається дата прийому на роботу, посада, розмір заробітної плати, а також можуть вказуватись наявність випробувального терміну або дата проведення конкурсного відбору. Після оголошення наказу про прийом на роботу працівника знайомлять з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, роботою, яку він буде виконувати, умовами та розмірами оплати праці, проводять інструктаж з техніки безпеки.

Послідовність розірвання трудового договору майже така сама, як і укладання. Оформляється наказ чи розпорядження про звільнення працівника з займаної посади, в якому вказуються причини та підстави звільнення. На підставі наказу чи розпорядження робиться запис у трудовій книжці, яка видається працівникові під розписку в день звільнення. Особова справа передається в архів.

Законодавство про працю передбачає необхідні юридичні гарантії, які базуються на тому, що трудовий договір може бути розірваний лише на вказаних у законі підставах і у порядку, встановленому законодавством на кожному з підстав.

Найпоширенішими підставами припинення трудового договору є:

- згода сторін;
- закінчення терміну дії трудового договору;
- призов або вступ працівника на військову службу,
- розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника чи уповноваженого ним органу, на вимогу профспілкового комітету;
- переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду,
- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;
- набуття законної сили вироку суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи, або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи.

Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Вона призначається для встановлення загального, безперервного та спеціального стажу. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України та "Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях".

Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємства, які пропрацювали на ньому 5 і більше днів. На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

Особи, які влаштовуються на роботу, повинні подати власнику підприємства особисту трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Особи, які приймаються на роботу вперше, отримують трудову книжку за місцем працевлаштування, при цьому власник стягує з працівника суму її вартості.

Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документ суворої звітності. Відповідальність за ведення обліку, зберігання і видачу трудових книжок несе керівник підприємства або уповноважена ним особа (начальник відділу кадрів). Якщо у трудовій книжці заповнені всі сторінки відповідних розділів, вона доповнюється вкладишем. Відокремлений

вкладиш не є дійсним, тому він підшивається до трудової книжки, в якій ставиться штамп з написом "Виданий вкладиш", позначається його номер і серія.

Особа, яка втратила трудову книжку (вкладиш до неї), зобов'язана негайно повідомити про це власника підприємства за місцем основної роботи. Не пізніше 15 днів після повідомлення, а в разі ускладнення - в інші строки, керівник підприємства чи відповідальна особа повинен видати працівникові іншу трудову книжку (вкладиш до неї) з написом "Дублікат" у правому верхньому кутку її першої сторінки.

Трудові книжки і вкладиші до них заповнюються українською або російською мовами.

До трудової книжки заносяться:

- ім'я, прізвище та по батькові працівника, дата народження;
- відомості про прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади);
- відомості про нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України;
- дані про відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Відомості про працівника записуються на першій (титульній) сторінці трудової книжки. Прізвище, ім'я, по батькові, дата народження записуються повністю. Після зазначення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей.

Першу сторінку підписує особа, яка відповідає за видачу трудових книжок, після чого ставиться печатка підприємства, де вперше заповнюється трудова книжка.

У розділах "Відомості про роботу", "Відомості про нагородження", "Відомості про заохочення" трудової книжки (вкладиша) чітко за датами на основі наказів вносяться записи про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, нагородження працівника, оголошення заохочення. Закреслення раніше внесених неточних або неправильних записів до трудової книжки (вкладиша) не дозволяється. При виявленні помилки вона виправляється записом. Наприклад, "Запис за № таким-то є недійсний. Прийнято за такою-то професією (посадою)", у відповідній графі вказується номер наказу і дата.

У зв'язку з набуттям чинності з 1 січня 1996 року Державного класифікатора професій записи до трудових книжок про роботу мають вноситися відповідно до професійних назв, зазначених у цьому нормативному документі. Від цих назв можуть у разі необхідності утворюватись похідні назви робіт та посад шляхом додавання уточнювальних слів (наприклад, провідний, головний, молодший, змінний і т.д.). Це надає можливість роботодавцеві визначати похідні назви робіт та посад залежно від завдань та обов'язків виконавців.

В таблиці 5.1 наведений приклад заповнення граф трудової книжки в розділі "Відомості про роботу".

Трудові книжки та бланки трудових книжок є цінними документами, тому на підприємстві ведеться їх суворий облік у Книзі обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них та у Книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.

Таблиця 5.1

Відомості про роботу

№	Дата			Відомості про прийом на роботу, переведення на іншу роботу і звільнення (з зазначенням причин та посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його номер і дата)
	число	місяць	рік		
				Приватне підприємство "Мрія"	
	02	06	2000	Прийнято на посаду рекламного агента	Наказ №19 від 01.06.2000р.
	01	08	2001	Переведено на посаду менеджера з реклами	Наказ №24 від 31.07.2001р.

Трудові книжки та бланки трудових книжок є цінними документами, тому на підприємстві ведеться їх суворий облік у Книзі обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них та у Книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.

Особова справа - це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові та особисті якості.

Особова справа посідає *основне місце* у системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній проводиться вивчення, добір та використання кадрів управління. Зводяться особові справи на всіх працівників підприємства після їх зарахування на роботу. Спочатку до особової справи заносяться документи, що відображають процес прийому на роботу, потім - всі основні документи, які виникають протягом трудової діяльності працівника в організації.

Систематизуються особові справи в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно з штатним розписом. Справи на матеріально відповідальних осіб зберігаються окремо. Кожній особовій справі надається номер відповідно до номеру у штатно-посадовій книзі. Цей номер записується і в алфавітну книгу особових справ.

Особова справа складається з таких документів:

1. Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4х6 см.
1. Автобіографія.
2. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.
3. Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступень та звання).
4. Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.
5. Документи, на основі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).
6. Копії наказів (розпоряджень) про прийом (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів.
7. Матеріали проведення атестації.
8. Опис документів.

Документи особової справи ведуться протягом усього часу роботи особи в організації.

Доступ до особових справ має бути обмеженим. Вони знаходяться на особливому зберіганні на рівні з секретними документами. Як правило, особові справи зберігаються у сейфах чи спеціально пристосованих для цього шафах.

Відповідальність за зберігання особових справ несе перший керівник організації або уповноважена ними особа: начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, юрисконсульт, секретар.

Видаються особові справи для службового користування лише особам, коло яких визначене керівником організації.

Не дозволяється: видавати особову справу працівникові, на якого вона заведена; виносити особові справи за межі підприємства і затримувати їх у користуванні більше ніж на один день; вносити виправлення до раніше зроблених записів. При звільненні працівника особові справи передаються в архів підприємства. На новому місці роботи на працівника заводиться нова особова справа.

### **3.3. Облік особового складу організації**

Облік особового складу організації забезпечується веденням особових карток працівників, штатно-посадової книги (штатного формуляру) та алфавітної книги.

На працівників, яких приймають на постійну, тимчасову роботу та роботу за сумісництвом заповнюються особові картки (типова форма №П-2).

Особова картка - це документ, в якому міститься *найсуттєвіша інформація про особу.*

Особова картка включає розділи:

*І розділ* – "Загальні відомості" – в ньому відображається:

- прізвище, ім'я та по батькові працівника, дата і місце народження, номер і серія паспорта, домашня адреса;
- освіта;

- спеціальність за дипломом (свідоцтвом);
- кваліфікація за дипломом (свідоцтвом);
- загальний, безперервний та спеціальний стаж роботи;
- останнє місце роботи, посада, професія, дата і причина звільнення;
- сімейний стан.

*II розділ* – "Відомості про військовий облік" заповнюється відповідно до інструкції з обліку військовозобов'язаних. Вказується:

- група обліку;
- категорія обліку;
- військове звання;
- військово-облікова спеціальність;
- придатність до військової служби;
- назва райвійськкомату за місцем проживання;
- перебування на спеціальному обліку.

*III розділ* – "Призначення та переведення" відображає дату прийому на роботу та всі переведення на інші посади, зміну кваліфікації. Всі записи з цього розділу переносяться до трудової книжки.

*IV розділ* – "Відпустки" містить інформацію про надання щорічних і додаткових відпусток.

В разі звільнення працівника в особовій картці вказуються дата і причина звільнення, номер наказу про звільнення і робиться запис про те, що трудова книжка видана її власнику.

Особові картки комплектуються за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.

Штатно-посадова книга (штатний формуляр) – це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства.

Штатно-посадову книгу веде працівник відділу кадрів на основі штатного розпису. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведеться за цехами, відділами та іншими структурними підрозділами. Усі записи у штатно-посадовій книзі повинні вестись регулярно одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу або призначення на посаду, переведення працівника в інший структурний підрозділ.

На випадок зміни штатного розпису після записів працівників за структурними підрозділами необхідно залишати місце для змін та продовження записів.

Порядкові номери працівників у штатно-посадовій книзі надаються їх особовим справам та особовим карткам.

В таблиці 5.2 наведений приклад заповнення штатно-посадової книги.

Таблиця 5.2

Штатно-посадова книга

№ п/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Оклад, грн.	Рік народ- ження	Стаж роботи, років	Освіта	Присвоєна кваліфі- кація з спеціаль- ності	Дата і номер наказу про призначення на посаду
Відділ реклами								
	Григоренко Ігор Станісла-вович	Менеджер з реклами	2000	1964	10	вища	Магістр з маркетингу	Наказ про призначення на посаду №19 від 01.05.2000р.
	Сергєєва Інга Валеріївна	Секретар- референт	500	1975	2	вища	Бакалавр з управління трудовими ресурсами	Наказ про призначення на посаду №07 від 17.02.2000р.

Алфавітна книга ведеться для полегшення оперативного розшуку особової справи та особової картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників. Книга заводиться на всіх працівників за підрозділами чи категоріями персоналу залежно від структури підприємства та чисельності працюючих. Записи в алфавітній книзі здійснюються одночасно з оформленням наказів про прийняття, переведення чи звільнення працівника. Прізвище, ім'я, по батькові прийнятого працівника записується у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвище звільнених чи переведених працівників викреслюються тонкою червоною лінією.

Користуючись алфавітною книгою, можна швидко з'ясувати, де працює особа, знайти її особову картку, з'ясувати, коли звільнився чи був переведений той чи інший працівник, яка плінність кадрів у даному підрозділі.

Алфавітна книга, як правило, заводиться на підприємствах з великою кількістю персоналу. Приклад заповнення алфавітної книги наведений в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Алфавітна книга

№ запису	Прізвище, ім'я, по батькові	Номер особової справи (картки)	Дата прийому на роботу	Посада	Дата звільнення	Примітки
1	2	3	4	5	6	7
1	Коваленко Микола Павлович	107	07.12.1999р., наказ №39 від 05.12.1999р.	Старший бухгалтер		
2	Куман Ярослав Сергійович	56	01.03.1987р наказ №7 від 27.02.1987р..	економіст	25.06 2000р., наказ №25 від 25.06.2000р..	Переведено на іншу роботу

#### 3.4.Комп'ютеризація кадрового діловодства

Сучасне виробництво неможливо уявити без новітніх технологій, які дозволяють значно полегшити обмін інформацією. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи в різні організації не зважаючи на існуючі кордони, факсимільний зв'язок забезпечує швидкий та надійний спосіб ведення переговорів, робота з мережею Internet відкриває доступ до значних інформаційних масивів.

Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів.

Склад програмного та технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності підприємства, а саме від розмірів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній та ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами тощо.

Механізація та автоматизація кадрового діловодства повинні здійснюватись на підставі впорядкування системи документування управлінської діяльності, уніфікації й скорочення кількості форм документів, які створюються в організації.

Впроваджувати комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їх копіювання, оперативного розмноження, експедиційної обробки, реєстрації та пошуку, швидкого транспортування, закінчуючи контролем виконання та надійним зберіганням документації.

Деякі організації успішно використовують *систему управління персоналом PersonPro*, яка створена з метою автоматизації діяльності служби управління персоналом.

Основними функціональними можливостями програми є:

1. Розроблення організаційної структури організації.
2. Створення та редагування штатного розпису організації.
3. Облік, зберігання та оперативний пошук даних про персонал організації.

4. Створення електронного варіанту особових справ співробітників, карток персонального обліку працівників (типова форма №П-2).
5. Створення бази даних кандидатів на вакантні посади.
6. Формування стандартизованих типів документів (наказів з приймання на роботу, звільнення з роботи, відрядження, надання відпустки тощо).
7. Формування статистичної звітності з персоналу та кадрової роботи.
8. Організація обліку, зберігання та швидкого пошуку внутрішніх, вхідних та вихідних документів.
9. Організація розсилки документації за допомогою електронної пошти.

Впровадження комп'ютерних технологій в кадровому діловодстві дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників кадрової служби, зекономити витрати часу на підготовку та пошук необхідних документів, посилити контроль за створенням, веденням та зберіганням документації з персоналу організації.

#### Література

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. пособие – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск1. – Краматорськ: Центр продуктивності. 1998, – 237 с.
3. Книга работника кадровой службы: Учеб.-справ. пособие / Под. общ. ред. Е.В. Охотського. – М.: Экономика, 1998.- 494 с.
4. Кузнецов С.Л. Делопроизводство на компьютере (Комп. технологии в производстве). М. 1999.
5. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Стичинський Б.С., Зуб І.В., Рогань В.Г.. – 2-ге вид., допов. та переробл. – К.: А.С.К., 2001. – 1072 с.
6. Палеха Ю.І. Документальне забезпечення управління: Підручник. - К.: МАУП, 1997. – 344 с.
7. Шкатулка В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА-ИНФРА., 2000. – 560 с.
8. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник.- 3-е изд. перераб и доп. –К.: МАУП, 1999.- 282 с.

## ЛЕКЦІЯ 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі
2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу
3. Методи визначення потреб організації у персоналі
4. Джерела поповнення та оновлення персоналу
5. Методи професійного відбору та підбору кадрів

### 1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі

В кожній організації, розрахунковим шляхом встановлюється притаманна тільки їй, нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності кадрів від їх нормативної потреби в сторону збільшення або зменшення як правило, негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).

Так, перевищення допустимої для організації певної кількості персоналу вказує на збільшення її кадрового потенціалу. А це означає, що в цьому випадку вона здатна підвищити свої виробничі навантаження, вирішувати завдання підвищеної виробничої складності. Утримання надлишкової частини персоналу вимагає додаткових витрат, які обтяжливо впливають на фінансове становище організації. Соціальним наслідком такого становища може стати посилення невдоволеності кадрів роботою та підвищення їх плинності. У випадку, коли чисельність персоналу менша нормативної, кадрового потенціалу стає недостатньо для вирішення проблем розвитку організації.

За своєю суттю встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці (рис.6.1). В процесі планування вирішуються такі питання: яким чином, де, коли, скільки, та якої якості (кваліфікації) і, головне, по якій ціні знадобляться організації працівники, для вирішення задач, які стоять перед нею. Звідси основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання.

При плануванні потреб організації в кадрах до уваги приймається дія багатьох чинників, під впливом яких вона перебуває. Відповідно до місця організації на ринку праці, всю сукупність чинників, що визначають потребу в персоналі можна поділити на дві групи за ознакою напрямку дії.

Першу групу складають зовнішні фактори. В групі зовнішніх чинників виділяють підгрупу факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила. Цю підгрупу складають чинники, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них відносять такі як *темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття; структурні зрушення*. Вплив цих чинників має двозначний характер: з одного боку вони якби формують ситуацію на ринку праці, що проявляються у зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого боку вони впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби у працівниках.

Так, в період відносно стабільного економічного зростання збільшується платіжна спроможність населення. В економіці це створює додаткові можливості для зростання обсягів реалізації товару організації. Разом з тим зростає попит на працю і заробітну плату, а значить стимулюється додаткова потреба в кадрах.

До іншої підгрупи чинників, що кардинально можуть змінити потребу організації в кадрах, відносять техніко-технологічні фактори. Наприклад, впровадження персональних комп'ютерів вивільнило багатомільйонну масу рахівників. Стрімке розповсюдження комп'ютерної Інтернет-системи, діючої на базі новітніх інформаційних технологій, значно прискорило та спростило інформаційний обмін між організаціями. Застосування цих систем різко змінило потребу в кадрах матеріально-технічного постачання та збуту. Для кадрових служб вищезазначені процеси повинні стати сигналом для налагодження тісної співпраці з технічними підрозділами організацій в справі оцінки наслідків впливу на попит кадрів та впровадження прогресивних технологічних систем.

Значний вплив на попит кадрів, виявляє політика. Її відносять до групи опосередкованих чинників. Різні політичні колізії змінюють стан ринку праці через зміни у чинному законодавстві. Це може бути встановлення нового податкового режиму, запровадження нових принципів

соціального страхування, введення нових положень у трудове законодавство тощо. Важливішим інструментом впливу на попит на робочу силу вважається державне регулювання макроекономічних показників. Через це регулювання в країні утворюється нова політична обстановка. Так, наприклад, зниження обов'язкових виплат у фонди соціального страхування, призводить до скорочення витрат роботодавців на робочу силу, а значить стає можливим залучення до роботи додаткової кількості працівників. Складності кадрової служби при врахуванні дії політичного чинника полягають не стільки у визначенні їх впливу на попит робочої сили, скільки у передбаченні цих змін.

Значно складнішим, за своїм впливу на попит на робочу силу є чинник конкуренції. Він тісно пов'язаний з чинником ринку збуту. На фоні відносно стабільного ринку або такого, що скорочується, посилення конкуренції на ринку праці є вагомою підставою для проведення звільнень найманого персоналу. Швидко зростаючий попит на продукцію фірми стає приводом для проведення додаткового набору робочої сили. Кадровій службі в цьому випадку важливо не тільки виявити тенденції, характерні для розвитку ринку, але й встановити їх зв'язок з динамікою потреб у персоналі. Вирішальною у цій справі є діяльність організації з випередження конкурентів. Тобто, наскільки оперативніше від інших вона здатна здійснити набір потрібних працівників, і, таким чином випередити конкурентів та отримати додаткові прибутки.

Разом з зовнішніми чинниками великий вплив на потребу кадрів справляють внутрішні чинники. Вони тісно пов'язані з цілями організації, а тому відповідно ним можуть бути поділені на три групи: стратегічні, середньострокові та поточні. Так прагнення організації до підвищення якості власного виробництва (товарів чи послуг) в цілому або через поступове її нарощування, шляхом поліпшення якості виконання окремих видів робіт, розглядається як наявність дії стратегічних чинників. В організації, орієнтованій на стратегічну ціль, потреба у робочій силі є стабільною. Планування персоналу за таких обставин не є складною проблемою. Організації, де стратегічний курс піддається частим змінам, пов'язаним з переходом на випуск нової продукції, пошуками нових ринків; скороченнями окремих сфер бізнесу, іншими частими реорганізаціями тощо, мають значні проблеми з визначенням потреби у працівниках та з встановленням їх якісного рівня.

Отже планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з загальними потребами розвитку організації.

## **2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу**

Ефективне планування потреби в людських ресурсах та їх раціональне використання може здійснюватись лише на підставі глибокого аналізу персоналу, який сформувався в даній організації. Персонал вважається тією складовою частиною виробництва, який дуже чутливо реагує на техніко-економічні та організаційні переми, що відбуваються на підприємстві, фірмі. Позитивні і негативні наслідки керівництва виробничо-господарськими процесами перш за все відображаються на кількісно-якісних характеристиках працюючих. Чисельність персоналу збільшується або скорочується, змінюються його якісні параметри. Зростає чи знижується кваліфікація працівників, коливається їх освітній рівень, іншою стає статево-вікова структура, міняється ступінь досвідченості кадрів і т.і. Тому аналіз в першу чергу повинен розкрити існуючу динаміку робочої сили в різних її напрямках та розрізах. Разом з тим він передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому. Головною метою такого аналізу є розкрити зміни персоналу під впливом тих чи інших факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому. Слід також підкреслити, що при здійсненні аналізу до уваги приймається не стільки вплив на потребу в персоналі окремих чинників, скільки їх комбінована або комплексна дія.

В цілому ж головне завдання аналізу полягає в тому, щоб кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період часу, та ступінь впливу на них різних факторів; показати, наскільки раціональним виявилось використання потенціалу працівників, а також встановити міру його відповідності потребам організації.



В основу реалізації вищезазначеного завдання покладено *метод декомпозиції*. Спираючись на його основні положення весь персонал організації, за ознакою існуючого на підприємстві поділу праці, розділяють на *дві великі групи: промислово-виробничий і непромисловий персонал*.

Першу групу складають працівники зайняті в:

- основних підрозділах;
- допоміжних підрозділах;
- лабораторіях;
- дослідних установах;
- апараті управління;
- підрозділах охорони.

До другої групи відносять працівників зайнятих в підрозділах неосновної діяльності (невиробничий персонал). Це працівники житлово-комунальної служби, медичного підрозділу, культурного закладу, навчальних центрів, закладів соціальної спрямованості.

Розвитком цього напрямку аналізу в подальшому буде проведення розрахунку величин співвідношень чисельності визначених груп працівників але вже тепер по кожному рівню управління підприємством, установою та т.і. Для підприємства, зокрема це будуть величини співвідношень по заводоуправлінню, на рівні цеху, на рівні дільниці, бригади (групи), ланки. Отримані дані представлятимуть в узагальненому вигляді структуру поділу трудового потенціалу, що має місце на момент обстеження, точніше вертикальне зосередження праці в ключових місцях діяльності.

На наступному етапі аналізу попередньо отриманні величини деталізуються та доповнюються даними про чисельність працівників, виконуючих різні спеціалізовані функції виробництва та управління. Для підприємства, зокрема, встановлюється чисельність керівників, спеціалістів, службовців, робітників їх категоріальних модифікацій. В свою чергу по окремих категоріях персоналу встановлюється чисельність груп з більш конкретною спеціалізацією. Так, у категорії основних робітників, наприклад, механізованої обробки металів – верстатників виділяють чисельність робітників спеціалізованих груп: токарів; фрезерувальників; строгальників та ін. В категорії ручної обробки металів та інших матеріалів: слюсарів, складальників, шабрувальників, наладчиків, тощо.

Аналіз чисельності працівників розумової праці здійснюється аналогічним чином також у відповідності з модифікаціями їх спеціальностей.

Як правило чисельність працівників спочатку аналізується в цілому по організації, а потім і по окремих її підрозділах. Це дозволяє більш конкретно представити загальну картину розподілу та розміщення трудового потенціалу в організації.

Таким чином глибина проведення аналізу залежить від спектра охоплення досліджуваних категорій персоналу. Водночас треба відзначити, що він не повинен перевищувати розумні межі за якими суттєво втрачає корисність проведення цього аналізу.

В ході аналізу потрібно чітко відслідковувати динаміку кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу. Виконання цих операцій, зокрема, відбувається шляхом порівняння показників окремих складових трудового потенціалу звітного та планового періодів та встановлення відхилень від плану. Розбіжності, між ними фіксуються у матеріалах звіту та супроводжуються докладними поясненнями причин їх виникнення.

Аналіз повинен встановити наявність відповідності між фактично утвореною та нормативною або розрахунковою величинами трудового потенціалу. Для цього в ході аналізу по всьому складу показників трудового потенціалу їх планові величини порівнюються з тими, що склались на практиці. На цій основі складається загальна величина досягнутого рівня використання трудового потенціалу, а її відхилення від запланованого показника вказує на ефективність його використання у звітному періоді.

В подальшому по кожному показнику або групі показників, що характеризують трудовий потенціал, з'ясовуються причини відхилень від планових величин та проводиться їх експертна оцінка. На підставі даних оцінки розроблюється система заходів комплексного характеру, за допомогою яких керівництво організації збирається послабити дію негативних явищ або взагалі

позбутися їх та тим самим піднести ефективність використання трудового потенціалу на більш високий рівень.

### 3. Методи визначення потреб організації у персоналі

В арсеналі кадрової служби має місце достатня кількість різноманітних методів, за допомогою яких розраховується величина потрібної чисельності персоналу. При цьому виділяють два види потреби: якісні і кількісні. Їх розрахунок проводиться в тісному взаємозв'язку і вимагає застосування методів, адекватних встановленим видам потреб. Оскільки в кінцевому рахунку якісні аспекти потрібної величини персоналу знаходять своє кількісне відображення, тому дуже важливо виділити їх окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу у певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях а також у встановлені рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Інформація, на основі якої проводять необхідні дослідження у своїй більшості має аналітично-описовий характер: це встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації; у вимогах до посад та описах робочих місць; у штатному розписі організації і її підрозділів, де затверджено склад посад; в документації, яка регламентує різні організаційно – управлінські процеси з виділенням вимог до професійно – кваліфікаційного складу виконавців.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних *аналітичних методів* таких як: *графічний; структурно – композиційний; непрямих залежностей* та інших .

Визначення потреби у працівниках певної якості в сфері розумової праці потребує опрацювання матеріалів, пов'язаних з організацією виробництва, праці та управління, а саме: оргструктури управління, загальної оргструктури та оргструктури підрозділів; штатного розпису; посадових інструкцій (описів робочих місць) фахівців, професіоналів, керівників. Ці матеріали складають основу розрахунків трудомісткості виконання посадових функцій.

Визначення потреби у чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку та виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій як відрядники і погодинники. Їх чисельність розраховується на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою:

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_n$$

де  $Ч_p$  – чисельність робітників;

$T_n$  – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;

$T_k$  – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Разом з тим розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормогодинах за такою формулою:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нвi}}{K_е}$$

де  $n$  – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -ої номенклатурної позиції;

$T_i$  – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу  $i$ -ої номенклатурної позиції;

$T_{нвi}$  – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом  $i$ -ої позиції;

$K_е$  – коефіцієнт виконання норм часу

Останній з показників  $K_е$  розраховується по формулі:

$$K_{\epsilon} = \frac{T_{i \text{тех}}}{T_{i \text{факт}}}$$

де  $T_{i \text{тех}}$  – час виготовлення одиниці виробу по технології

$T_{i \text{факт}}$  – час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно – управлінського персоналу організації може бути розрахована за допомогою формули Розенкранца, яка має загальний вигляд:

$$\times_{\text{до}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \hat{E}_{i\text{до}} + \frac{t_p}{T} \frac{\hat{E}_{i\text{до}}}{\hat{E}_{o\text{до}}}$$

де  $Ч_{\text{адм}}$  – чисельність адміністративного персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т. д.);

$n$  – кількість видів організаційно–управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$m_i$  – середня кількість дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів та т.і.) в  $i$ -го організаційно – управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

$t_i$  – час потрібний для виконання одиниці  $m$  в рамках  $i$ -го організаційно – управлінського виду робіт;

$T$  – робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{\text{нрч}}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{\text{фрч}}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_p$  – час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ( $K_{\text{нрч}}$ ) розраховується таким чином:

$$K_{\text{нрч}} = K_{\text{доп}} K_{\epsilon} K_n$$

де  $K_{\text{доп}}$  – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу ( $\sum m t$ ). Як правило знаходиться в межах  $1,2 \leq K_{\text{доп}} \leq 4$ ;

$K_{\epsilon}$  – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{\text{фрч}}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується як ( $\sum_{i=1}^n m_i t_i$ ).

Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування. Цей метод використовується для розрахунку як чисельності працівників фізичної так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від числа об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання) або числа працівників, яких обслуговують.

Так, кількість робітників – погодинників або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

$$Ч = \frac{N K_3}{H_{\text{об}}} K_n$$

де  $N$  – число об'єктів, що обслуговуються;

$K_3$  – коефіцієнт завантаження;

$H_{\text{об}}$  – норма обслуговування;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Формула такої залежності представлена у вигляді:

$$Ч = Ч_{роб.(м)} \cdot Z \cdot Kп$$

де  $Ч_{роб. (м)}$  – потрібне число робітників або робочих місць;

$Z$  – коефіцієнт змінності ;

$Kп$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$N_{чс} = \frac{V}{N_0}$$

де  $V$  – обсяг роботи;

$N_0$  – норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості по суті є також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі імпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно – технічних умовах діяльності організації.

Розрахунок чисельності персоналу може здійснюватись також на основі статистичних методів. Умовно їх поділяють на дві групи: стохастичні та експертні. Група стохастичних методів базується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та найбільш впливовими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. В розрахунках до уваги приймають лише дані попереднього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по аналогічній на теперішній момент залежності.

Метод експертних оцінок полягає у залученні досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби у персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвим недоліком методу вважають наявність великого ступеня приблизності оцінки.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожний з учасників групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

#### **4. Джерела поповнення та оновлення персоналу**

Практика встановила два основні види забезпечення потреб організації у кадрах:

1) через краще використання її власних кадрових можливостей;

2) через залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища.

Кожний з вищезазначених видів кадрового забезпечення має свої як переваги так і недоліки. Про це буде йти мова пізніше, але їх спільною рисою є те, що обидва вони найкращим чином проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці.

Важливо пам'ятати, що ринок праці, з одного боку, вважають формоутворенням, що дозволяє налагоджувати стосунки між організаціями та працівниками з приводу їх працевлаштування та працезабезпечення. З іншого боку, ринок праці утворює конкурентне середовище для працівників за право отримувати певну частину життєвих благ відповідно до реалізації їх особистих працездатних можливостей. Зрештою в основі ринку праці діють два головні механізми, що забезпечують життєдіяльність великої маси працівників охопленої ним.

Перший з них створює можливість обміну індивідуальної здатності людей до праці на певну сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення їх робочої сили. Другий сприяє розміщенню працівників у складеній системі розподілу праці відповідно до законів товарного виробництва, його кругообігу. Ця обставина дає підставу стверджувати, що ринок праці також можна розглянути в якості всеохоплюючого джерела поповнення та оновлення персоналу організацій різного типу.

Важливо зазначити, що всі атрибути зовнішнього ринку праці характерні також і для його внутрішньоорганізаційного виду. Так попит на кадри надходить з боку адміністрації організації а пропозиція з боку її працівників. Відповідно внутрішній кон'юнктурі складається рівень заробітної плати різних категорій працівників, що в ній працюють, який відповідає їх потребі та корисності для організації. Суттєві внутрішні коливання попиту та пропозиції на робочу силу можуть бути результатом недалекоглядної кадрової стратегії адміністрації, та можуть призвести до відчутних втрат організації.

Оновлення особового складу організації на ринковій основі відбувається в результаті дії його механізмів.

Прийнятий в організацію працівник входить у, так званий, внутрішній ринок праці. Факт найму при цьому не виключає його із загального ринку праці. Робочі місця, що створені організацією, складають структуру її внутрішнього ринку праці. Ці робочі місця мають відмінності, що проявляються в першу чергу в умовах праці. Наприклад, вони відрізняються один від одного престижністю, умовами оплати, санітарно-гігієнічними умовами праці, її змістовністю, перспективами професійного зростання, та створення вдалої кар'єри, іншими показниками. Разом з тим самі працівники організації розрізняються між собою за особистими якостями, рівнем кваліфікації, ставленням до роботи, поведінкою в колективі, та т.і. На основі комплексної дії вищеперелічених факторів в організації виникає певне конкурентне середовище. Воно стає причиною труднощів для отримання бажаного робочого місця, що відповідає прагненням претендента. Наявність претендентів на кращу роботу з самої організації не виключає участі в конкурсі представників з сторони.

Можливість всіх працівників організації приймати участь на конкурсних засадах у змаганнях за робоче місце з кращими умовами праці дозволяє констатувати наявність ефективної дії внутрішньоорганізаційного ринку праці.

У кожній організації внутрішній ринок праці має свої особливості, але головне полягає в тому, що питання попиту та пропозиції на персонал вирішуються тут за рахунок внутрішніх можливостей. Тобто нова робоча сила може поступити як з дільниць, де відбувається вивільнення працівників, так і з тих ланок, де вони продовжують працювати але прагнуть змінити своє робоче місце.

Оновлення персоналу проявляється як перерозподіл робочої сили в організації шляхом переміщення кадрів по ланках та рівнях, що складає їх внутрішньоорганізаційний рух, та представляє собою природній процес задоволення інтересів працівників. За рахунок цього руху стабілізується склад персоналу, ефективно реалізується кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища швидко окуплюються стійким їх функціонуванням.

Отже, як слідує з вищезазначеного ринок праці охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела залучення кадрів в організацію дозволяють їй помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутньому.

Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів організацією дозволяє через певний строк забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

Досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів є пошук потрібних кадрів через працівників організації. Він передбачає залучення до процесу пошуку нових працівників співробітників підприємства, які можуть відшукати бажаних подати заяву про прийом на роботу серед своїх знайомих або родичів.

Велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації зосереджено в зовнішніх джерелах. Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

Вона повинна розглядатися як один з основних постачальників кадрів в організацію, оскільки виконує функції по реєстрації вільних робочих місць та безробітних; направляє безробітних по адресам конкретних місць роботи для можливого їх працевлаштування. Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки і перепідготовки безробітних.

В якості джерела надходження кадрів в організацію використовуються: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах, та т.і.) по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, в громадському транспорті.

Організація повинна використовувати свята, фестивалі, презентації за для інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. З цією ж метою влаштовуються ярмарки робочих місць.

Значну увагу повинна поділяти організація проведенню вербовки майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах, тощо. Співпраця організація з різними агентствами по трудоустрою найму також розглядається як важливе джерело надходження кадрів.

Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед трудящих, який з успіхом можна використовувати в пошуку потрібних працівників. Тому ця громадська організація по праву може бути зарахована до джерел постачання кадрів.

Наявність широкого кола джерел надходження працівників до організації не виключає існування альтернативних засобів подолання кадрового дефіциту. Однак їх слід розглядати як тимчасові заходи вирішення проблеми нестачі кадрів.

До альтернатив найму належать: надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу.

Найбільш привабливий серед існуючих альтернатив найму працівників є лізинг персоналу.

Під лізингом персоналу розуміють оренду працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника і організації.

Фірма, за відповідну плату, може тимчасово надати у розпорядженні іншої організації працівників і нести повну відповідальність за рівень кваліфікації, дисципліну і якість виконуваної роботи. В основу трудових відносин при цьому покладено угоду між лізинговою фірмою та тимчасово найманим працівником, також договір про передачу нею працівників замовникові.

Важливою альтернативою найму працівників є звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ (придбання послуг по відборі і найму). Не завжди організації мають достатні можливості та досвід у відборі й наймі працівників. В країнах з розвинутою ринковою економікою має місце широко розгалуження мережа посередницьких агенств, бюро, фірм, що надають послуги по підготовці, пошуку і найму робочої сили.

Як свідчить практика, попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає і в національній економіці.

Отже використання різноманітних джерел поповнення і оновлення кадрів дає змогу організації маневрувати своїм кадровим складом, використовувати його найкращим чином для досягнення намічених цілей.

## **5. Методи професійного відбору та підбору кадрів**

Умовно виділені по відношенню до організації зовнішній та внутрішній ринки праці утворюють динамічне конкурентне середовище. В ньому різні професійні склади кадрів виявляють, доводять та реалізують кожного разу свої переваги, (як між окремими їх видами так, і в середині кожного з видів) наявність потрібної величини трудового потенціалу та можливостей щодо його реалізації. Намагання організацій – роботодавців придбати кадри певного гатунку за цінами нижчими від ринкових обмежує ринковий механізм. Він стримує зниження та підвищення цін на робочу силу за межі що встановлені ринком праці.

Ринковий механізм дозволяє визначити та підтримувати вартість робочої сили на рівні складеної кон'юнктури і діє за певною схемою. В організації, з врахуванням ступеня розвинутості її внутрішнього ринку праці, складається внутрішня потреба в персоналі, яка задовольняється виключно пропозицією кадрів різних її підрозділів. Коли можливості внутрішнього ринку, щодо використання власної робочої сили організації, вичерпані складається нова потреба в кадрах, задовольнити яку здатний лише зовнішній ринок праці.

Однак попередньо встановлена потреба в кадрах розглядаються як визначальний етап на шляху її повноцінного забезпечення. За ним слідує процес відбору, оскільки кадри, які потрібні організації, мають досить конкретні характеристики. Організацію влаштовують лише ті кадри, що відповідають вимогам складних з визначних характеристик.

Фахівці виділяють кілька причин за якими проведення відбору кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. Перша з них це *вимога ефективності*. Якщо при відборі кадрів не вдається виділити з їх числа тих, що володіють потрібними здібностями, то навряд чи в майбутньому від них можна очікувати плідної роботи. Треба зважувати на те, що відсів небажаних працівників починається саме з моменту їх попередньої перевірки, а не тоді коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою вагомою причиною слід вважати *значну витратність набору персоналу*. За підрахунками зарубіжних експертів загальні витрати прийому на роботу кожного працівника з числа персоналу управління коштує за різними оцінками від 40 до 70% його річного окладу. Дещо меншими є витрати по прийому на роботу робітничих кадрів, але і вони досить відчутні для організації, а тому цілком природним є прагнення звести до мінімуму всі витрати пов'язані з прийомом кадрів на роботу.

Третя причина криється в *юридичній особливості найму*. Так, з одного боку при прийомі на роботу незаперечним є слідування вимогам закону про рівність прав кандидатів. З іншого боку частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих кандидатів при наймі на посаду.

В будь-якому випадку механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

До методів, що орієнтовані на зовнішній ринок праці відносять *опитування на основі анкетування, інтерв'ювання співбесіду, тестування, документальний та графічний методи.*

Опитування, що проводить організація для виконання конкретної мети - найму працівників, принципово відрізняється від опитування яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. По-перше в цьому опитуванні має місце рекламний аспект діяльності організації і безпосередньо професій, які на даний час потрібні організації. Якщо організація вміло за допомогою цього методу пропонує роботу, то тим самим вона збільшує свою привабливість для майбутніх рекрутів. Окрім того за рахунок проведення опитування можна підвищити роль тих хто надалі буде виконувати свої функції в межах конкретної організації. Тобто опитування, що проводить організація, повинно відібрати, обмежити та сформувати контингент зовнішнього резерву на заміщення вакантних робочих місць які утворились в організації. Однак опитування тільки характеризує та прогнозує умови в яких можна здійснити найм. Важливо окреслити контингент зовнішнього резерву, для того щоби чіткіше визначити його склад з якого потрібно вибрати частину найбільш підходящих для виконання певної роботи працівників.

По суті наступним етапом найму, що слідує за набором кадрів є відбір, виконаний з тією чи іншою мірою прискіпливості, відповідно ступеню відповідальності виконуваної роботи.

Метод співбесіди вважається одним з різновидів *інтерв'ювання*, та доволі слабким але широко розповсюдженим засобом виявлення підходящих кандидатів. Справа в тому, що спеціалісти, які проводять співбесіди в односторонньому порядку складають свої враження про осіб які приймають участь в опитуванні.

Вони, як правило, не є спеціалістами, що у тонкощах розуміють предмет професії, а також погано уявляють собі наслідки власних рішень, щодо кандидатів. Важливо пам'ятати, що відбіркова співбесіда має відповісти на питання на скільки зацікавленим виявлявся претендент на дане робоче місце, та чи він здатний належним чином виконувати свої обов'язки. При цьому ще й виникає потреба в порівнянні кількох кандидатів. Вирішення ключових питань відбіркової співбесіди (чи здатний кандидат виконувати певну роботу? Чи стане він її виконувати? Чи є він найбільш підходящим кандидатом?) супроводжуються з'ясуванням багатьох подробиць. Наприклад, що свідчить про те, що даний кандидат справиться зі своїми обов'язками, які в нього, навички, здібності, знання, кваліфікація, попередній досвід, інтелект, додаткова спецпідготовка? Правильним буде відповісти на всі ці питання.

Однак чи не буде випадковим набір цих ознак? Чи не перекриватимуть вони одна одну, та взагалі чи можлива їх адекватна оцінка?

Труднощі подолання цих питань, тим не менше, не повинні заважати встановленню переліка критеріїв успішності претендента у виконанні передбачуваних обов'язків.

Основними вимогами до цих критеріїв є те, що вони повинні відрізнятися та не перекривати один одного, мати кількісну оцінку якостей претендентів та можливість порівняння.

Після складання детального плану, заснованому на вимогах до персоналу, важливо відпрацювати техніку проведення бесіди з претендентом. Її реалізація потребує оволодіння навичками спілкування з кандидатами для отримання повної інформації про нього, як майбутнього працівника фірми. За результатами опитування складається звіт, який слугує підставою для прийняття остаточного рішення про того чи іншого претендента на вакансію.

В умовах ринку проведення відбіркової співбесіди розглядається також, як процес “продажу” роботи кандидату, в крайньому випадку частковий “продаж”. Тому в ході співбесіди обговоренню підлягає контракт, який стає частиною найму як до, так і після прийняття рішення про прийом на роботу.

По суті оформлення контракту розглядається як юридичне владнання договору між сторонами де одна з них виступає з пропозицією роботи, а інша приймає її.

Кандидат на вакантну посаду стає співробітником організації лише тоді, коли контракт про найм укладено.

Відбіркова бесіда залишається найбільш поширеним методом відбору кадрів, тому, що при її проведенні відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбір кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що пропонуються для вирішування претендентам, також займають належне місце серед методів відбору кадрів. Як правило тести пропонуються претендентам на виконання робіт рутинного характеру (канцелярські, друкарські, рахівні та інші).

Перевірку організаторського та професійного рівня претендентів доцільно проводити в умовах спеціалізованих центрів, тому, що для цього потрібні спеціалісти добре обізнані та володіючі засобами, що забезпечують комплексне вирішення завдання відбору претендентів.

Важливо зазначити, що *на відміну від співбесіди тестування в значній мірі позбавлено залежності від упередженого ставлення до кандидатів на вакансію з боку інтерв'юєрів*.

Існують багато видів тестів спрямованих, як на визначення інтелектуального рівня, та і на визначення різноманітних характеристик працівника. Однак проводити ґрунтовне тестування працівників повинні тільки спеціалісти, які працюють в спеціалізованих службах, зайнятих підбором кадрів.

Практика самостійного застосування організаціями відбіркової співбесіди за випадковим набором методів виявилась не досить успішною та вказала на переваги процесу залучення до відбору працівників центрів оцінки персоналу. Вірогідно, в умовах зростання виробництва та поступового підвищення його ефективності, така тенденція значно посилиться.

Зараз переважна більшість менеджерів та експертів вважають відбірково співбесіду найбільш реальним методом відбору кадрів.

В організації в ході набору і відбору кадрів важливо чітко розрізнити функції спеціалістів кадрового менеджменту і лінійних менеджерів. Кадрові менеджери вносять суттєвий внесок в процес відбору. Вони добре розуміють яких працівників шукає організація. Суттєву роль тут також відіграють лінійні менеджери, оскільки вони до тонкощів розуміють зміст роботи, що перебуває під вакансією. Їх участь в розробці вимог та посадових інструкцій до вакансій незаперечна. Окрім того лінійні менеджери краще знають колектив до якого повинен надійти новоприйнятий працівник.

У той час, як кадрові менеджери добре розуміються на організаційних питаннях (складанні та розповсюдженні оголошень про прийом на роботу, підбір кандидатів, проведення інтерв'ю і т.і.), то лінійні менеджери краще володіють технікою відбору та персонального визначення майбутніх працівників.

Кадрові менеджери пропонують та надають необхідну методичну, організаційну та виконавську допомогу при розробці, проведенні та аналізі результатів тестування, що в свою чергу потребує спеціальної підготовки. Крім того спеціалісти по кадрам зуміють краще оцінити придатність кандидата до тривалої роботи в організації, та розкриють йому перспективи зростання. Іноді доцільно до остаточного вибору кандидата залучити колектив, у який він може бути направлений.

В будь якому випадку лінійному менеджеру відводиться вирішальна роль в прийомі нових співробітників, оскільки саме він несе всю повноту відповідальності за результативність наступної роботи призначеного на посаду.



## ЛЕКЦІЯ 7. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності
2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві
3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу
4. Планування трудової кар'єри в організації
5. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників

### 1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 7.1.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки.

Розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.

Конкурентоспроможність робочої сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару “робоча сила”, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і кількісні характеристики [13].

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Завданнями розвитку персоналу організації є: здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників; організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління; забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку; проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення

виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації; формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації.

*Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання.* Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення більш раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Проблеми інвестування у розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [4].

Людський капітал О.А. Грішнова розрізняє за трьома рівнями [6]:

- на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;

- на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу;

- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це є національний людський капітал.

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі групи:

1) прями матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо);

2) втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;

3) моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища.

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних вигод, непрямих матеріальних вигод і моральних вигод.

До прямих матеріальних вигод відносять: *вищий рівень заробітків*, більшу можливість *брати участь у прибутках організації*, *кращі умови праці*, різноманітні *привілеї та пільги*.

До непрямих матеріальних вигод відносять *більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації*.

Моральні вигоди включають: *задоволення від обраної професії*, *доступ до цікавих видів діяльності*, *високу конкурентоспроможність на ринку праці*, *відчуття стабільності та впевненості в майбутньому* тощо.

Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам.

Дослідження засвідчили високу рентабельність початкової освіти. Водночас прослідковується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й

інші методи. Це стосується, зокрема, визначення ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні.

## **2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві**

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

Професійна підготовка кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою здійснюється у професійно-технічних і вищих навчальних закладах I – IV рівнів акредитації. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості.

До професійно-технічних навчальних закладів належать: професійно-технічне училище відповідного профілю, професійне училище соціальної реабілітації, вище професійне училище, училище-завод, центр професійно-технічної освіти, навчально-виробничий центр, навчально-курсний комбінат, інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну освіту громадянам.

Професійно-технічна освіта має три ступені. Кожний ступінь навчання визначається теоретичною та практичною завершеністю і підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими професійними знаннями, уміннями та навичками. Навчальні плани і програми кожного ступеня професійно-технічної освіти складаються таким чином, щоб випускники першого ступеня мали можливість продовжувати навчання на другому ступені, а випускники другого ступеня на третьому.

На першому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з технічно нескладних, простих за своїми виробничими діями і операціями професій, що дає змогу робітнику вільно працювати з раніше вивченими предметами, об'єктами, виконувати конкретні дії під контролем робітника з більшим досвідом роботи й вищим рівнем кваліфікації.

На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності у різних галузях економіки. Це дає змогу робітнику самостійно виконувати по пам'яті чи з допомогою технічних карт, інструкцій, креслень, або іншої документації типові дії, роботи за встановленими нормами часу, забезпечувати необхідну якість.

На третьому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємких професій і спеціальностей у різних галузях економіки, що дозволяє робітнику чи службовцю на основі отриманих знань та вивчених раніше типових дій, створювати алгоритми діяльності в нетипових ситуаціях. Навчання вимагає від учнів і слухачів повної загальної середньої освіти.

Вища освіта – рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації [2].

Вищими закладами освіти є технікум (училище), коледж, інститут, консерваторія, академія, університет та інші. Відповідно до статусу вищих навчальних закладів встановлено чотири рівні акредитації: перший рівень – технікум, училище, інші прирівняні до них навчальні заклади освіти; другий рівень – коледж, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади; третій і четвертий рівні (залежно від наслідків акредитації) – інститут, консерваторія, академія, університет.

Державному вищому навчальному закладу четвертого рівня акредитації, що досяг найвищих показників у своїй діяльності щодо використання інтелектуального потенціалу, відповідає міжнародним вимогам стосовно рівня вищої освіти і є провідним серед галузевої групи вищих

навчальних закладів, може бути надано статус національного відповідно до Положення про національний заклад (установу) України.

Підготовка молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів та магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів – це державні документи, що визначають цілі освіти у вигляді системи виробничих функцій, типових задач діяльності та умінь, необхідних для вирішення цих задач.

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Освітньо-професійна програма підготовки молодшого спеціаліста реалізується, як правило, вищими навчальними закладами I рівня акредитації. Вищий навчальний заклад більш високого рівня акредитації може здійснювати підготовку молодших спеціалістів, якщо в його складі є вищий навчальний заклад I рівня акредитації або відповідний структурний підрозділ.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра забезпечує одночасне здобуття базової вищої освіти за напрямом підготовки та кваліфікації бакалавра на базі повної загальної середньої освіти. Програма підготовки бакалавра реалізується вищими навчальними закладами II - IV рівнів акредитації.

Спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Ця програма підготовки спеціаліста реалізується вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації.

Магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійні програми підготовки магістрів за спеціальностями реалізуються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації.

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється шляхом курсового чи індивідуального навчання.

При курсівому навчанні безпосередньо в організації теоретичний курс учні вивчають у навчальних групах загальною чисельністю від 5 до 30 осіб, а виробниче навчання проводиться в два етапи:

- на першому етапі навчання організовується у навчальній групі чисельністю 5-15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання із числа фахівців (інструктора) або майстра виробничого навчання, якщо навчання здійснюється на створеній для цього навчально-виробничій базі;

- на другому етапі – на робочих місцях організації, що атестовані за умовами праці, індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника – інструктора виробничого навчання.

При індивідуальному навчанні робітник вивчає теоретичний курс самостійно та шляхом консультацій у викладачів теоретичного навчання. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Первинна професійна підготовка робітників на виробництві завершується кваліфікаційною атестацією.

Професійне навчання кадрів на виробництві організовується відповідним структурним підрозділом, що займається цими питаннями, чи службою управління персоналу. Зокрема, на великому підприємстві зазначена робота може бути покладена на відділ підготовки персоналу.

### 3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система неперервного навчання персоналу

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в даному випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів на виробництві. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично відносяться до організації і змісту навчання, намагаються насамперед, одержати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Підвищення кваліфікації робітників в організації здійснюється за такими формами (рис. 7.2.):

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка робітників на виробництві здійснюється у наступних випадках:

- для навчання робітників, котрі вивільняються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо;
- для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на виробництві шляхом курсowego та індивідуального навчання кадрів.

Післядипломна освіта є системою фахового удосконалення громадян, що забезпечує поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь та навичок, одержання нової кваліфікації, нової спеціальності на основі здобутого раніше рівня освітньої і професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців в організації проводиться за такими формами (рис. 7.3.).

Спеціалізація керівників та фахівців здійснюється з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, вмінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Її тривалість становить не менше 500 годин.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців в організації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи. Його тривалість встановлюється від 72 до 500 годин.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку виробничої діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови організації, значних змін у нормативно-правовій базі тощо. Його тривалість встановлюється організацією в залежності від мети і змісту навчальної програми, але не більше 72 годин.

Систематичне самостійне навчання керівників та фахівців проводиться на виробництві на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. Контроль за виконанням працівником плану самостійного навчання здійснюється їх безпосереднім керівником за участю фахівця служби управління персоналом організації.

Серед інших форм підвищення кваліфікації керівників і фахівців важлива роль належить стажуванню. Стажування керівників та фахівців передбачає засвоєння ними кращого вітчизняного

й передового зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня управління. Воно може відбуватися як в передових вітчизняних, так і зарубіжних організаціях.

Навчання у цільовій аспірантурі або докторантурі за темами, що цікавлять організацію, призначене для вирішення актуальних наукових проблем виробництва і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.

Перепідготовка осіб з вищою освітою - це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра у межах одного чи різних освітніх напрямів та досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

Післядипломна підготовка фахівців – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

Подальший розвиток системи професійно-технічної та вищої освіти в Україні повинен відбуватися з врахуванням позитивного вітчизняного і зарубіжного досвіду. Так, в США програма “Магістр управління” (МВА) є основною в системі освіти керівників. У США функціонує Американська асоціація університетських шкіл бізнесу AACSB – American Assembly of Collegiate Schools of Business, що затверджує стандарти МВА. Вона має 1200 членів, в тому числі 680 шкіл бізнесу, з яких 286 акредитовані в AACSB [7].

До основних рис МВА у США слід віднести такі:

- фундаментальна підготовка керівника на базі вищої освіти у сфері менеджменту і бізнесу;
- магістратура – це третій рівень підготовки з одержанням академічного ступеню та практичною орієнтацією на керівництво бізнесом;
- тривалість навчання від 10 до 24 місяців, великий обсяг займає самостійна робота;
- поєднання базових курсів з професійними спеціалізованими курсами по вибору;
- жорсткий контроль знань та успішності за допомогою залікових очків;
- зв'язок з практикою бізнесу, що орієнтована на самостійне прийняття рішень (ділові ігри, конкретні ситуації, робота над реальними проектами у фірмах);
- високий рівень професорського складу, значна частина якого зайнята в конкретному бізнесі або консультуванням компаній.

Державна політика України у галузі освіти, навчання здійснюється відповідно до світових тенденцій розвитку освіти – освіти впродовж життя, до соціально-економічних, технологічних та соціокультурних змін. Неперервна освіта реалізується через:

- забезпечення наступності змісту і координації освітньо-виховної діяльності на різних ступенях освіти, які функціонують як продовження попередніх і передбачають підготовку осіб для можливого переходу до наступних ступенів;
- формування потреби й здатності до самонавчання відповідно до інтелектуальних можливостей особистості;
- оптимізація системи перепідготовки працівників і підвищення їхньої кваліфікації;
- створення інтегрованих навчальних планів та програм;
- зв'язок між середньою загальноосвітньою, професійно-технічною, вищою школою та закладами післядипломної освіти;
- формування й розвиток навчально-науково-виробничих комплексів ступеневої підготовки фахівців.

#### **4. Планування трудової кар'єри в організації**

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційним або службовим рівням (ступеням) по визначеній схемі. *Планування кар'єри виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу.*

Кар'єра у загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі

зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [10].

Трудова кар'єра у великій мірі залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.п.

На думку Е.В.Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад [10]. Водночас динамічну трудову кар'єру в залежності від направленості переходів підрозділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх в певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна підрозділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну. Таким чином, трудовий шлях працівника може включати періоди як підйомів, так і спадів.

Залежно від того скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньо-організаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, котра відбувається на протязі всього трудового життя працівника [10]. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані у межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і відносяться до внутрішньо-організаційного її виду.

Однак планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно – кваліфікаційне просування працівників, їх перепідготовку в разі необхідності. Це вимагає тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників представляє собою сукупність форм, методів та засобів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання і переміщення робітників організації від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника та потреб виробництва [10].

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового і освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках.

Розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників (рис. 7.4).

Внутрішньо-професійне просування робітників відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу з іншою

професією приблизно рівної за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робітника широкого профілю.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце у разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається у випадку його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Професійне навчання кандидатів на професійно-кваліфікаційне просування передбачає такі роботи служби управління персоналу, як формування груп слухачів, розробка навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання кандидатів. Служба управління персоналом разом з керівником структурного підрозділу здійснює розробку заходів виробничої адаптації робітника на новому робочому місці.

Однією з найбільш поширених моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Зазначене партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника [14]. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас здійснює управління процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників в організації проводиться на основі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), в тому числі й типових варіантів;

- додержання принципів планомірності і послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;

- інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;

- об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх в резерв на посади керівників.

Робота щодо встановлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей фахівців займаній посаді повинна здійснюватися службою управління персоналом організації у процесі профорієнтації, виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестації працівників.

## **5. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників**

Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду повинні проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Якщо в компанії звільняється місце президента і вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому необхідно від 3 місяців - до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 року до 3 років, щоб стати визнаним "своїм" та від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, такі проблеми, як правило, не виникають [14].

Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінки їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;

- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;



- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією і її підрозділами.

Етапи формування резерву керівників відображені на рис. 7.5.

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів служба управління персоналу спільно з першим керівником організації повинні проаналізувати стан використання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного з керівників і визначити на цій основі можливі терміни вивільнення кожного з них.

Визначення додаткової потреби в керівниках слід здійснювати на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях та джерел її забезпечення. При цьому повинні враховуватися очікувані зміни у схемі управління, введення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Обґрунтування вимог до кандидатів в резерв по кожній керівній посаді має велике значення у процесі підготовки резерву. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір потенційних кандидатів.

З метою вивчення і оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми.

Вони повинні містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь і навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника.

Робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- навчання студентів на старших курсах вищих навчальних закладів;
- річного стажування і виробничої адаптації молодих фахівців в організації протягом 3 років після закінчення вищого навчального закладу;
- роботи працівника як керівника нижнього рівня управління (майстра, начальника дільниці) з метою його висування в резерв на посади лінійних чи функціональних керівників середнього рівня управління;
- роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією з метою його висування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Відбір і затвердження кандидатів до резерву керівників проводиться вищим керівником організації за участі служби управління персоналом в умовах конфіденційності. В деяких компаніях працівникам повідомляють про їх зарахування до резерву керівників, інші тримають це у секреті. Перевагою першого підходу щодо формування резерву керівників є посилення мотивації резервіста і можливість організувати його цілеспрямовану підготовку. Такий підхід, зокрема, передбачений Положенням про формування кадрового резерву для державної служби [5].

Перевагою другого підходу щодо формування резерву – є зменшення ймовірності потенційних конфліктів між керівником та його наступником і зайвого ажіотажу біля процесу формування резерву. Разом з тим суттєвим недоліком зазначеного підходу є відсутність можливості цілеспрямованої підготовки осіб, які зараховані в резерв на керівні посади. Тому в недержавному секторі слід віддавати перевагу першому підрозділу.

Кадровий резерв повинен створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну керівну посаду державного службовця. Фірми та акціонерні товариства вирішують це питання на свій погляд виходячи із своїх фінансових можливостей.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників організації можуть бути використані такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;
- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат в резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;
- дані особистої справи кандидата;

- інформація про освіту, рівень професійної підготовки і кваліфікацію кандидата до резерву керівників;
- результати підвищення рівня кваліфікації, або професійної перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників та колег, працівників служби управління персоналу тощо.

Вивчення і оцінка претендентів у резерв повинні здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести і апаратурні методики, що визначають загальну та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності.

Зарахування до резерву керівників затверджується наказом чи розпорядженням керівника організації. Після затвердження персонального складу резерву складаються індивідуальні плани розвитку кожного резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з резервом керівників.

Служба управління персоналом організації проводить контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади. За його результатами склад резерву переглядається в кінці року. За ряду причин, зокрема у зв'язку зі звільненням, станом здоров'я, недостатньою роботою по підвищенню рівня кваліфікації або професійної перепідготовки, деякі резервісти можуть бути виключені з складу резерву.

Основними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Українській Академії державного управління при Президентіві України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;
- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами та досвідом роботи;
- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій тощо.

На відміну від роботи з резервом керівників, підготовка молодих фахівців з лідерським потенціалом не носить виражений цільовий характер. У даному випадку служба управління персоналом організації готує їх не для зайняття конкретної керівної посади, а до керівної посади взагалі.

Багато зарубіжних провідних компаній займаються цільовим підбором молодих фахівців з лідерським потенціалом. Для цього представники компанії виїжджають у провідні університети, академії і бізнес-школи, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація Ю-Ті-Сі має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, що розрахована на два роки навчання. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку проходять навчання в штаб-квартирі корпорації, а потім працюють у її різних філіалах. При цьому кожні шість місяців вони переходять в новий структурний підрозділ[14].

Формування резерву керівників в організації вимагає значних коштів, оскільки вартість підготовки резервістів у навчальних закладах післядипломної освіти досить висока. Звідси проблема підвищення ефективності формування резерву набуває важливого значення. Про ефективність формування резерву свідчить показник призначення керівників в організації з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву; показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до зайняття керівної посади та ін.

## ЛЕКЦІЯ 8. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ.

1. Види, фактори та показники руху кадрів
2. Основні процеси руху кадрів
3. Припинення трудової угоди. Пристосування кадрів до економічних змін.
4. Вивільнення робочої сили

### 1. Види, фактори та показники руху кадрів

Під рухом кадрів усередині підприємства варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інше для постійної роботи [3, с. 129]. Остання обставина відрізняє рух кадрів від зміни робочих місць у рамках організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більш робочих місцях з метою більш повного завантаження, зниження монотонності праці і т.п.

Основні ознаки робочого місця — це цех, професія (спеціальність) і необхідна кваліфікація робітника (розряд).

Зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху кадрів, супроводжується зміною усіх чи частини ознак.

Сукупність змін кожної з ознак окремо являє собою відповідно міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніці, технології, поділі праці і його організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси. Він повинен або підвищувати свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на основі професійного добору кадрів.

Внутрішньозаводський рух кадрів може носити стихийний характер, коли здійснюється з ініціативи самих працівників, що намагаються шляхом зміни робочого місця, чи професії або цеху задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати і т.п. За аналогією з зовнішнім рухом робочої сили (звільнення за власним бажанням) внутрішньозаводський рух працівників по цій же причині зветься внутрішньовиробничою плінністю кадрів.

Але внутрішньозаводський рух може бути і керованим, коли переміщення працівників по робочих місцях на підприємстві (організації, фірмі) здійснюється в рамках політики управління персоналом, що передбачає кадрове планування, планування трудової кар'єри працівника з наданням йому при переході необхідного сприяння в перепідготовці чи підвищенні кваліфікації.

Однак щоб керувати кваліфікаційним, міжпрофесійним і міжцеховим рухом кадрів, потрібно знати анатомію цих процесів: спрямованість, масштаби, взаємозв'язок між цими видами руху, закономірності цих процесів. Управління ним необхідне для забезпечення більшої відповідності інтересів підприємства і працівників, зниження негативних наслідків, які спочатку можуть супроводжувати переміщення працівників на нові робочі місця.

Аналіз внутрішньовиробничого руху робітників має погоджуватися з аналізом зовнішнього руху робітників (звільненням і набором нових). Відомо, що плінність кадрів призводить до вимивання окремих професійних і кваліфікаційних груп робітників, а заповнення вакантних місць може відбуватися за рахунок прийому робітників з потрібною кваліфікацією з боку (це дешевше для підприємства, але скорочує можливості для кваліфікаційного росту своїх робітників і спричинює тривалий пошук потрібних кадрів). При пересуванні власних робітників з числа, що вивільняються з інших ділянок виробництва в рамках планування трудової кар'єри підприємство веде набір робітників на робочі місця, що звільнилися, більш низьких розрядів чи на професії, що не є популярними. Саме на такий варіант — заповнення робочих місць з високими вимогами до кваліфікації робітника за рахунок власних кадрів і набір з боку кадрів на роботи нижчих розрядів - орієнтувалася й орієнтується зараз кадрова політика багатьох вітчизняних підприємств.

Однак щоб такі управлінські рішення були ефективними, необхідно знати масштаби кваліфікаційного руху робітників і зміну цих масштабів, можливості навчальної бази підприємства для підвищення кваліфікації потрібного числа робітників, скільки це буде коштувати для підприємства. Природно, для кожної професійної групи має бути обраний свій варіант вирішення

поставленої задачі з урахуванням ситуації, що складається на професійному ринку робочої сили, а також на основі соціологічних досліджень, виявлення бажання робітників брати участь у кваліфікаційному просуванні.

Рух кадрів зв'язаний з законом зміни праці, а також з поняттям мобільності кадрів та монотонності праці.

Виділяють такі види руху кадрів в фірмі: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух.

Що стосується плинності кадрів, слід сказати, що вона має як позитивні, так і негативні боки.

До негативних відносяться: прямі втрати виробництва, викликані неуккомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; розмивається неформальна структура; утруднюється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вкладало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносяться: може підвищитись ефективність праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; може знизитись монотонність праці; може поліпшитись соціально-психологічний клімат за рахунок змін в трудовому колективі.

Фактори, які викликають рух персоналу:

1) які виникають на самому підприємстві (розмір З/П, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту)

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи )

3) зовнішні по відношенню до підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств ).

Основними показниками руху персоналу є такі коефіцієнти: обороту за прийомом –  $K_{пр}$ , обороту за звільненням –  $K_{зв}$ , загального обороту робочої сили –  $K_{заг}$ , заміни кадрів –  $K_{зам}$ , плинності кадрів –  $K_{пл}$ .

$$K_{пр} = \frac{ЧР_{пр}}{ЧР_{со}} * 100,$$

$$K_{зв} = \frac{ЧР_{зв}}{ЧР_{со}} * 100,$$

$$K_{заг} = \frac{(ЧР_{пр} + ЧР_{зв})}{ЧР_{со}} * 100,$$

$$K_{зам} = \frac{ЧР_{зам}}{ЧР_{со}} * 100,$$

$$K_{пл} = \frac{ЧР_{пл}}{ЧР_{со}} * 100,$$

де  $ЧР_{со}$  – середньооблікова чисельність персоналу,

$ЧР_{пр}$  – чисельність прийнятих працівників,

$ЧР_{зв}$  - чисельність працівників, що звільнилися,

$ЧР_{зам}$ -число працівників, які змінилися (менше з двох чисел - числа прийнятих та звільнених).

$ЧР_{пл}$  - чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.

До основних мотивів звільнень за власним бажанням відносяться:

професійно-кваліфікаційні, незадовільна організація та умови праці; -стан

здоров'я; незадоволення заробітної платою; незабезпеченість житлом; віддаленість житла від роботи; переміна місця проживання; незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі.

## 2. Основні процеси руху кадрів

Основні процеси руху кадрів: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Адаптація означає включення особи в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище, тобто це процес пізнання норм та традицій, прийнятих на підприємстві, процес професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення того, що є важливим на даному підприємстві або на робочому місці.

Термін "адаптація" надзвичайно широкий і застосовується в різних областях науки. У соціології і психології виділяють соціальну і виробничу адаптацію.

З позиції управління персоналом найбільший інтерес представляє виробнича адаптація.

Ця проблема тією чи іншою мірою стосується всіх категорій працюючих, але найбільше гостро вона стоїть для молодих робітників і фахівців.

Зміна робочого місця припускає не тільки зміну умов праці, зміни колективу, але і часто зв'язана зі зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації новий, більш складний характер.

Розрізняють активну адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, що він повинен освоїти), і пасивну, коли він не прагне до такого впливу і зміни.

Найбільш ефективною уявляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою відповідного керуючого впливу і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

За своїм впливом на працівника розрізняють прогресивні результати адаптації і регресивні. Останні мають місце у випадку пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

Крім того, розрізняють первинну виробничу адаптацію, коли людин уперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і вторинну — при наступній зміні роботи. Інакше первинна та вторинна адаптація формулюються залежно від тривалості: первинна - 5-6 місяців, вторинна (повна) - 3 роки.

*Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкта адаптації дуже різноманітні. Серед них можна виділити: умови праці і її організацію, оплату праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість норм, психологічний клімат у колективі і т.д. Деякими дослідниками виділяються також фактори невиробничої сфери підприємства (адаптація до побутових умов, поза виробничого спілкування з колективом, організація дозвілля на підприємстві)* [3, с. 171].

Виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну її сторони. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові задачі, показники ефективності.

*Психофізіологічна* адаптація — адаптація до трудового діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менше стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень і т.п.).

*Професійна* адаптація — повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, його умов і організації. Вона виражається у певному рівні оволодіння професійними знаннями і навичками, в умінні, у відповідності характеру особистості характеру професії, в формуванні деяких професійно необхідних якостей особи, в розвитку стійкого позитивного відношення працівника до своєї професії.

*Соціально-психологічна* адаптація людини до виробничої діяльності — адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей міжособистісних відносин, що склалися в колективі. Вона означає включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями, включення в колектив як рівноправного, прийнятого всіма його членами.

Професійна адаптація визначає терміни освоєння нової професії, що впливає на вибір кадрової політики (орієнтація на набір працівників з боку чи на перерозподіл власних), на тривалість періоду збереження знижених виробничих показників, властивих неадаптованому працівнику, періоду формування трудового стереотипу.

У прискоренні процесу адаптації, зниженні негативних моментів, її супровідних, і полягає задача управління нею.

Стадії процесу адаптації: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства). Відповідно до ступеня ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства працівники поділяються на байдужих, частково та повністю ідентифікованих.

З позицій управління кадрами, формування трудового потенціалу, визначення термінів адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як межа адаптації.

При визначенні термінів адаптації (а з ними і можливих збитків) у якості її межі, чи точки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися визначені кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, чи система показників. Зокрема, можна виділити:

— *об'єктивні* показники — рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п.);

— *суб'єктивні* показники — рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом і ін.

Інший підхід до оцінки виробничої адаптації виходить з характеристики і результатів кожної з її сторін.

Так, для характеристики психофізіологічної адаптації, особливо на роботах з великою фізичною напругою (наприклад, для оцінки ступеня тренуваності, як одного з результатів адаптації) використовуються показники й продуктивності й енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, подиху, швидкість відновлення і т.п.

Професійну адаптацію, як повне й успішне оволодіння професією, характеризують такі показники, як ступінь освоєння норм часу (їхнє виконання, досягнення середнього відсотка, що склався в колективі), вихід на середній рівень браку продукції з вини працівника й ін.

До показників, що характеризують соціально-психологічну адаптацію, відносяться рівень психологічної задоволеності новим для людини виробничим середовищем у цілому і її найбільш важливими для нього компонентами, характером взаємин з товаришами, адміністрацією, задоволеність своїм положенням у колективі, рівень задоволення життєвих устремлінь і ін.

Управління процесом адаптації — це активний вплив на фактори, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Необхідність управління адаптацією визначається великим збитком як для виробництва, так і для працівників, а його можливість доведена досвідом вітчизняних і закордонних підприємств і організацій.

Адаптація працівника на виробництві, ефективне керування цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційно це робиться по-різному: у залежності від чисельності персоналу підприємства, структури керування підприємством, наявності й організації системи керування персоналом, націленості адміністрації підприємства на вирішення соціальних задач у сфері управління виробництвом і інших моментів.

Служби адаптації працівника можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділ, лабораторія) чи ж входить до складу інших функціональних підрозділів (як бюро, група й окремі працівники) — у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п. Іноді посада фахівця з адаптації вводиться в штатний розклад цехових управлінських структур. Важливо, щоб заводська служба адаптації була складовою ланкою загальної системи управління кадрами на підприємстві.

Основні задачі служби адаптації — розробка і упровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, по стабілізації трудового колективу, росту трудової віддачі працівників, підвищенню задоволеності працею.

Складові ефекту від діяльності служби адаптації — зниження рівня плинності, рівня браку, скорочення числа поломок устаткування й інструменту, терміну виходу на середній рівень виконання норм у цеху, на ділянці, числа порушень трудової дисципліни і т.п.

В управлінській практиці крупних компаній зустрічається, як правило, три типи переміщень керівників:

1) підвищення посади (або пониження) з розширенням (або звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності;

2) підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням більш складних завдань, не зв'язане з підвищенням посади, але зв'язане з підвищенням заробітної плати;

3) зміна кола завдань і обов'язків, без підвищення кваліфікації, без підвищення посади та заробітної плати (ротація).

Перші два типи характерні, популярні та використовуються в США та країнах ЕС, а в Японії підвищення посади скowane формалізованою процедурою, яка обумовлена стажем роботи. При цьому акцент робиться на розширенні кола та складності завдань, проте особливо характерним типом переміщення працівників на японських підприємствах є ротація.

Розглянемо організаційні форми ротації працівника в межах підприємства (об'єднання, фірми і т.п.).

1. Так, залежно від виду поділу праці можна розрізняти ротацію як:

- зміну робітником операцій на дільниці (потокової лінії, конвеєрі) у рамках однієї професії;
- зміну операцій, що відносяться до різних професій.

2. Виходячи з приналежності колишнього і нового місця роботи, розрізняють ротацію як переміщення робітників

- з ділянки на ділянку без зміни професії і зі зміною професії;

- з цеху в цех зі зміною і без зміни професії (виду діяльності);

— за межі даного підприємства, але в межах об'єднання (фірми), причому характер роботи може мало чим відрізнятися від колишнього;

— за межі підприємства, але зі зміною характеру діяльності (у нові організаційні структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним ухилом, торговим профілем і т.п.).

Розглянутий вид ротації зв'язаний головним чином уже не з організацією праці (дозавантаженням, взаємодопомогою), а зі зміною розміщення працівників у зв'язку зі зміною потреби в робочій силі.

3. За характером маневру робочою силою ротація може носити *епізодичний*, чи *випадковий*, і *постійний* характер.

4. За тривалістю ротація буває:

— короткочасною, коли після виконання робіт на стороні робітник повертається до своєї колишньої роботи;

- досить тривалою;

- постійною, тобто новий вид діяльності стає постійною роботою.

Таким чином, ротація кадрів виступає засобом

поліпшення організації праці,

раціонального використання робочої сили як альтернатива звільнення при зниженні потреби в ній,

цілеспрямованої політики, пов'язаної з плануванням ділової кар'єри,

задоволення потреби працівника в більш змістовній праці, кваліфікаційному рості, підвищенні заробітку і для інших цілей.

### **3. Припинення трудової угоди. Пристосування кадрів до економічних змін.**

За Українським трудовим законодавством, підставами для звільнення працівника (припинення трудової угоди) можуть бути:

-згода сторін;

-закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються і жодна з сторін не вимагає їх припинення;

-призив на військову службу;

-розірвання трудової угоди з ініціативи працівника,

-розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації в випадках, коли:

1) особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він займає; недостатня можливість компенсувати недоліки - наприклад, неготовність до роботи або навчання; виникла напруженість в відносинах тощо;

2) відбулись зміни в умовах виробництва (зміна вимог до кваліфікації працівників при швидких змінах в техніці та технології; зміна структури - ліквідація посад при концентрації виробництва, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі; зміни в соціальному оточенні, в принципах підприємництва);

- розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;

-переведення працівника за його згодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду;

-відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи в зв'язку з суттєвими змінами умов праці;

-засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;

-направлення працівника постановою суду в лікувально-трудова профілакторій;

-підстави, передбачені контрактом.

Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин (у строк, про який просить працівник) здійснюється в разі:

-переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, направлення на роботу або для проходження служби за кордоном,

-хвороба, яка перешкоджає продовженню роботи або проживанню в даній місцевості (згідно з висновками медичної комісії),

-необхідність догляду за хворими членами сім'ї (при наявності медичного висновку) або за інвалідами I групи,

-переїзд в іншу місцевість в порядку організованого набору робітників, сільськогосподарського переселення, громадського призову, а також в інших випадках, коли згідно з рішенням Уряду адміністрація змушена безперешкодно відпускати працівників для роботи на підприємствах та організаціях окремих галузей національного господарства,

-обрання на посади, які заміщаються за конкурсом,

-зарахування в вищі, середні спеціальні або інші учбові заклади, в аспірантуру, клінічну ординатуру,

-порушення адміністрацією колективного або трудового договору,

-звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей віком до 8 років, працівників, які мають на своєму утриманні трьох та більше дітей, які не досягли 16 років (учні - 18 років),

-інші поважні причини

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається у випадках:

1)-ліквідації підприємства, організації, скорочення чисельності або штату працівників,

2)-виявленої невідповідності працівника посаді або роботі, яку він виконує, внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я,

3)-систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку;

4)-прогул в тому числі відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин,

5)-нез'явлення на роботу протягом більше як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності та родах, якщо інше не передбачене законом,

6)-поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу,

7)-поява на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння,

8)-вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу,

9)-додаткові підстави, які застосовуються при певних умовах (однократне грубе порушення трудових обов'язків працівником; винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього власника або уповноваженого ним органу; вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.

Для звільнення від роботи менеджера часто використовують такі можливості:

-усунення від інформації та прийняття рішень;

-переміщення на іншу посаду ("вислання" на неважливі, але неprestижні посади);

-спонукання до узгодженого звільнення ("золоте рукостискання");

-спонукання до розірвання угоди через "виживання" (непосильні вимоги);

-пряме звільнення.

При скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з вищою кваліфікацією і продуктивністю праці.

Ранги соціальних критеріїв, які враховуються слідом за вищою кваліфікацією та продуктивністю праці, наведені в ст. 42 Кодексу Законів про працю України. До них відносяться:



- сімейний стан (наявність двох і більше утриманців);
- відсутність в сім'ї інших працівників з самостійним заробітком;
- тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві, установі, організації;
- навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;
- участь у бойових діях тощо;
- наявність винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;

- трудове каліцтво або професійне захворювання отримане на даному підприємстві;

Пристосування кадрів до змін на підприємстві, як правило, розглядається в двох варіантах:

а) при дефіциті кадрів:

- збільшення робочого часу (понадурочні, робота в вихідні дні);

- набір нової робочої сили;

б) при надлишку кадрів:

- скорочення працівників;

- скорочення робочого часу;

- інші методи (скорочення заробітної плати, соціальних виплат, витрат на робочий процес тощо).

Детальніше система заходів пристосування кадрів до економічних змін при їхньому надлишку може включати такі чотири пункти.

1. Пристосування кадрів при постійному складі усього персоналу та постійному робочому часі:

зниження додаткових добровільних послуг та особливих винагород;

передача найманих працівників іншим підприємствам;

відмова від сторонніх послуг і передача їх для виконання власному персоналу (наприклад, огляд та ремонт виконуються власними силами);

вибір робіт, проектів та навчання (наприклад, виробництво про запас, довготривалий технічний догляд, підвищення кваліфікації тощо);

перенесення часу роботи та відпусток; внутрішньофірмові переміщення персоналу;

скорочення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної праці).

2. Пристосування кадрів при постійному складі персоналу, але з скороченим робочим часом:

скорочення часу понадурочної роботи;

дозвіл неоплачуваних невиходів на роботу (наприклад, неоплачувані відгули та відпустки);

введення неповного робочого дня (скорочення звичайного робочого часу на одного найманого працівника);

тривале скорочення регулярного робочого часу (як правило без компенсації зарплати).

3. Пристосування кадрів шляхом скорочення складу персоналу без звільнень постійного персоналу:

припинення найму (місця, які звільняються, не заміщаються);

тимчасові трудові угоди після закінчення терміну дії не поновлюються;

заохочення плинності (допомога працівникам в пошуках роботи);

припинення трудових відносин за згодою (як правило, з компенсацією);

достроковий вихід на пенсію.

4. Пристосування кадрів шляхом звільнень постійного персоналу:

окремі звільнення;

тимчасові звільнення;

масові звільнення: а) з наданням допомоги у працевлаштуванні на інших підприємствах або підвищенні кваліфікації; б) у відповідності з соціальним планом (наприклад, виплата компенсацій, тимчасова виплата зарплати після звільнення); в) без соціальних гарантій.

Пристосування кадрів до економічних змін, наприклад, на японських підприємствах, які практикують систему "пожиттєвого найму", досягається за допомогою гнучкості витрат на робочу силу, яка передбачає, по-перше, наявність чотирьох основних частин в системі оплати праці: прямих виплат (базової ставки та надбавки), побічних виплат (компенсацій), бонусів (премій), пенсійних виплат. Винагорода доплачується до базової ставки в залежності від доходів фірми. Ця система участі в доходах фірми дає можливість японським підприємствам пристосовуватись до

скорочення обсягів продаж шляхом зменшення виплати винагород, а не зниження зайнятості. Таким чином, фінансовий тягар розподіляється на всіх. Кожен втрачає небагато, але ніхто не втрачає всього.

Аналізуючи заходи роботодавців по пристосуванню персоналу до змін на підприємстві, ми зустрічаємось з таким поняттям як "трилистник": постійні працівники, тимчасові працівники (неповний робочий час, сумісництво тощо), периферійна робоча сила (субподрядчики, надомники). "Листки" відлітають, починаючи з останнього.

Пристосування персоналу до економічних змін добре видно з моделі організації робочого часу фірмою "Контрол Дейта" (США). Для підтримання стабільності зайнятості фірма "Контрол Дейта" створила десять "захисних кіл" [5, с. 245].

Перше коло - це довгострокова стратегія досліджень та розробок, згідно з якою в виробництво повинні регулярно вводитись нові вироби (кращий захист від скорочення персоналу - це зростання виробництва, а також можливість випуску нових конкурентоспроможних виробів).

Друге коло - це контроль плинності робочої сили (де це можливо прагнуть не заміщати звільнювані робочі місця тих працівників, які вийшли на пенсію).

Третє коло - ефективне використання працівників, зайнятих неповний робочий день. Ці працівники забезпечують значну гнучкість в задоволенні фірмою мінливого попиту на продукцію, що виробляється.

Четверте коло - використання субконтрактів. В хороші часи фірма здає в оренду стороннім підприємствам роботу, яка не є трудоінтенсивною, і знову повертає її для виконання власними силами в періоди зниження ділової активності.

П'яте коло - виконання робіт за субпідрядами по контрактах з тюремними організаціями, тому що праця ув'язнених є більш дешевою.

Шосте коло - використання внутрішньофірмових переміщень працівників.

Сьоме коло - надання неоплачуваних літніх відпусток (приблизно 10% працівників фірми вибирають такий шлях, щоб побути літом з дітьми або чоловіком-викладачем).

Восьме коло - неоплачуваний вільний час (багато працівників віддають перевагу чотиригодинному робочому тижню або навчальній мінівідпустці).

Дев'яте коло - подовжені святкові дні, які частково не оплачуються.

Десяте коло - конкурентоспроможність виробів та висока продуктивність.

Зіткнувшись з необхідністю звільнень 4800 робітників в період спаду 1982-1983 років фірма зробила свою першу спробу в здійсненні цієї стратегії і в результаті тимчасово звільнила тільки 600 чол.

Отже, усі дії підприємства по приведенню фактичної чисельності у відповідність з необхідною можна звести в дві групи:

1) чисельна адаптація — вивільнення зайвої чисельності або набір з зовнішнього ринку праці при виниклій потребі в робочій силі;

2) функціональна адаптація власної робочої сили до мінливих потреб виробництва шляхом:

— використання нестандартних режимів робочого часу і наймання працівників;

-організації внутрішньозаводського руху робочої сили, у тому числі професійної мобільності.

Слід зазначити, що в даний час за рубежем використовується і такий різновид чисельної адаптації, як лізинг персоналу [3, с. 115].

Суть його полягає в тім, що самостійна фірма (кредитор) передає на певний строк своїх співробітників, з якими вона має трудовий договір, у розпорядження іншої фірми (позичальника), зобов'язуючи цих співробітників протягом терміну "оренди" працювати на фірмі-позичальнику. При цьому трудовий договір з фірмою-кредитором зберігає силу.

#### **4. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників**

Облік витрат, пов'язаних з найманням і звільненням працівників, переслідує різні задачі. Необхідно знати, у що обійдеться підприємству задоволення потреби в робочій силі і чи варто йти даним шляхом, яка ефективність вкладення коштів у "людський капітал"[3, с. 142].

Для розрахунків часто використовується модульний принцип: виділяються певною мірою стандартні види витрат і можливого збитку (втрат), що є свого роду модулями. Так, підприємство несе витрати, пов'язані з процедурою прийому і звільнення працівника, з різною по тривалості

підготовкою кадрів і т.п., а до збитку варто віднести втрати у випуску продукції через простій вакантного робочого місця в очікуванні наймання працівника, втрати в продуктивності праці в період, що передує звільненню, а також у період адаптації і т.д.

При комплектуванні кадрів, а також при виборі своєї політики менеджменту персоналу підприємство буде виходити з конкретної ситуації і властивої їй кількісної характеристики: загального набору витрат (витрат), видів витрат, упущеної вигоди. Кращий варіант вирішення зв'язаний, природно, з мінімізацією витрат.

Наприклад, заміна працівників новими може проходити, як уже зазначалося, з різних причин, наприклад, у зв'язку з плінністю (тобто з неорганізованим рухом кадрів з ініціативи працівників) або зі скороченням кадрів при зниженні обсягу виробництва і можливим набором нових працівників при зміні ситуації з виробництвом продукції в кращу сторону.

Приведемо основні складові збитку від заміни кадрів у зв'язку з плінністю:

недоодержання продукції через зниження продуктивності праці в робітників, що подали заяву про звільнення (чи в тих, що скорочуються — з моменту оголошення робітнику про його скорочення);

недоодержання продукції з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника;

недоодержання продукції під час терміну навчання осіб, що перемінили професію при працевлаштуванні;

недоодержання продукції в період адаптації на робочому місці;

витрати на здійснення робіт по найманню і звільненню робітників (утримання штату працівників відділу кадрів, рекламування потреби в робочій силі);

витрати на навчання робітників, прийнятих на місце звільнених через плінність.

Можливі й інші види збитку (чи упущеної вигоди).

Облік збитку від недокомплекту робочих кадрів має свої особливості.

Насамперед відзначимо, що якщо ніяких заходів для зниження цього збитку не приймається, його величина (кількість недоотриманої продукції) може бути розрахована як добуток кількості робочих місць, середньодобового обсягу продукції з одного робочого місця і середньої перерви (у робочих днях) з моменту звільнення до приходу нового робітника.

Якщо цей збиток занадто великий для виробництва і початі заходи для його зменшення на період перебування робочого місця в якості вакантного за рахунок, наприклад, уведення понаднормових робіт, величина його зменшується на величину вартості додаткового випуску продукції за рахунок ужитих заходів і збільшується на величину додаткових витрат на здійснення цих мір (оплати понаднормових робіт і т.п.).

Зміна персоналу в зв'язку зі скороченням штатів вносить свої корективи в набір складових збитку і витрат на робочу силу. Так, недоодержання продукції через зниження продуктивності варто очікувати протягом двох місяців, тому що саме за такий термін робітник повинний бути попереджений про звільнення. Разом з тим відпадає необхідність у розрахунку недоодержання продукції через відсутність робітника на робочому місці, тому що саме робоче місце ліквідується. Саме на цей показник приходиться найбільша частка збитку. Однак не виключено, що через якийсь час при сприятливій ситуації з попитом на продукцію знову виникне необхідність у функціонуванні даного робочого місця (виробництва) і буде потрібно укомплектування штатів. З цього моменту можливий збиток від недоодержання продукції через неуккомплектування штатів. У відношенні інших складових збитку при скороченні штату (витрати підприємства, зв'язані з набором і навчанням і ін.) відмінностей немає. Разом з тим з'являються додаткові витрати підприємства, чого немає у випадку звільнення в зв'язку з плінністю кадрів, — виплати працівнику в порядку соціального захисту в зв'язку зі скороченням штатів.

#### **4. Вивільнення робочої сили**

Вивільнення робочої сили з підприємств має багато в чому об'єктивний характер і зв'язано з орієнтацією на інтенсивний шлях розвитку виробництва: упровадженням технічних і технологічних новацій, організаційними змінами в сфері праці, економією живої праці, а також з реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних, збиткових виробництв і т.п.

Зниження трудозатрат при випуску продукції досягається через абсолютне і відносне скорочення чисельності: при абсолютному скороченні працівники звільняються, при відносному — зменшується потреба в них.

Кожний з видів вивільнення по-різному впливає на трудові, а через них і на економічні показники роботи підприємства.

З позиції підвищення продуктивності праці, реального зниження собівартості продукції за рахунок економії фонду заробітної плати найбільш ефективне абсолютне скорочення працівників. Варто мати на увазі, що є два варіанти фактичного вивільнення працівників: коли працівника звільняють по скороченню штатів з підприємства і коли працівник вивільняється з одних підрозділів (цехів, ділянок, відділів) і переводиться на вакантні робочі місця в інші підрозділи або у виробництво, що знову відкривається.

Наприклад, на підприємстві працює 550 осіб. Завдяки впровадженню нової техніки вдалося підвищити продуктивність праці і вивільнити 50 осіб. Це значить, що колишній обсяг продукції зможуть виробити 500 осіб. Розглянемо іншу ситуацію. У цеху № 1 з 150 осіб було вивільнено 15, що потім були переведені в інші цехи, де відкривалося нове виробництво або були вакантні робочі місця в зв'язку зі звільненням робітників по різних причинах. Загальна чисельність робітників на підприємстві не змінилася, але в цеху № 1 колишній обсяг продукції стали виробляти не 150, а 135 осіб.

Реальне вивільнення робітників як з підприємства, так і зі структурного підрозділу, що знаходиться на госпрозрахунку (підряді), сприятливо впливає на економічні показники: знижуються витрати, зв'язані з випуском продукції, росте продуктивність праці і т.д.

Хоча перерозподіл робочої сили, що вивільняється, усередині підприємства не змінює загальну чисельність, для підприємства це більш вигідний варіант, тому що не треба піклуватися про працевлаштування працівників, що вивільняються, а період адаптації свого працівника на новому робочому місці коротший, ніж при наборі робочої сили з боку.

При вивільненні робочої сили з підприємства доводиться керуватися низкою обставин, які багато в чому мають суперечливий характер:

1) економічні умови вимагають утримання на підприємстві дійсно необхідної чисельності і вивільнення зайвої;

2) відповідно до діючого трудового законодавства підвищується відповідальність підприємств за соціальний захист кадрів, що вивільнюються, (виплату відповідної компенсації), що не може не стримувати їхнє реальне звільнення;

3) можливі труднощі з працевлаштуванням працівників, що вивільнюються, змушують державу і місцеві органи управління всіляко стримувати масове вивільнення з підприємств. Тому територіальна програма зайнятості ставить задачу скорочення вивільнення робочої сили, надаючи підприємствам фінансову допомогу в створенні нових робочих місць, компенсуючи витрати на перенавчання працівників, що підлягають скороченню.

Приведення у відповідність потрібної і фактичної чисельності робочої сили шляхом вивільнення вимагає великої підготовчої роботи.

Насамперед необхідно проаналізувати причини зміни потреби, наскільки вони носять довгостроковий характер. Одна справа, коли вивільнення працівників є наслідком впровадження технічних і організаційних заходів, орієнтованих на трудозберігаючу політику, і інше — якщо потреба в робочій силі знижується через труднощі зі збутом продукції, у зв'язку зі спадом виробництва, тривалість якого може бути різною за часом.

Тому аналіз "оборотності" зниження потреби в робочій силі і доцільності скорочення її чисельності необхідно проводити в розрізі причин вивільнення:

- закриття виробництва;
- удосконалювання організації праці, рішення первинного трудового колективу (бригади) працювати з меншою чисельністю;
- упровадження нової техніки і технології;
- зменшення змінності роботи виробничих підрозділів підприємства;
- скорочення обсягів виробництва.

Крім того, масштаби можливого вивільнення працівників залежать від того, як вивільнення буде ув'язане з плінністю кадрів на підприємстві. Справа в тім, що на підприємстві паралельно протікають два процеси. З одного боку, упровадження нової техніки, різного роду заходів щодо підвищення продуктивності праці сприяє появі зайвої робочої сили, що підлягає вивільненню (скороченню). З іншого боку, має місце плінність робочої сили (нормальним явищем вважається

плинність у 10% від середньооблікової чисельності, а фактична може бути значно більше), що призводить до появи вакантних робочих місць і необхідності пошуку працівників замість тих, що звільнилися.

Виникає питання, наскільки можливо сполучення цих двох процесів, щоб підлягаюча вивільненню робоча сила не звільнялася, а компенсувала втрати в робочій силі в зв'язку з плинністю. Уявляється, що тут доцільно керуватися наступними засадами. Плинність кадрів відносно рівномірна протягом року. Отже, рівномірно з'являються і вакантні робочі місця.

Впровадження заходів технічного й організаційного характеру може бути як одноразовим, присвяченим до визначеного часу, так і рівномірним протягом року. При рівномірному вивільненні робочої сили є підстави сподіватися на те, що вона може бути використана для компенсації плинності кадрів і ніякого звільнення по скороченню штатів не відбудеться. При одноразовому вивільненні, навпроти, працівники, цілком імовірно, будуть звільнені, тому що економічно невиправдано зберігати їх занадто довго в очкуванні появи вакантних робочих місць у випадку звільнення робітників за власним бажанням.

При аналізі необхідно враховувати не тільки кваліфікацію намічуваної до вивільнення робочої сили, але і характер професійної підготовки, зокрема, виділяючи дві групи робітників:

- 1) з вузькоспеціалізованою підготовкою;
- 2) з універсальною, чи тривалою теоретичною підготовкою в системі профтехосвіти.

Можливість подальшого працевлаштування робітників цих груп, також як і напрямки перепідготовки, дуже різні, тобто задача вивільнення повинна вирішуватися паралельно з задачею просування працівників.

Спрямованість перерозподілу працівників, що вивільняються, у процесі балансування попиту та пропозиції на внутрішньозаводському ринку праці вибирається з врахуванням:

- вимог робочих місць до рівня професійної кваліфікації працівника й інших його якостей;
- характеристик, які у сукупності відображають трудову діяльність працівника до вивільнення;
- прийнятних для працівника (виходячи з виявлених інтересів) змін цих характеристик на новому робочому місці.

Уточнити ситуацію допоможе проведення соціологічних опитувань працівників, що вивільнюються, стосовно їхніх інтересів, бажання пройти перепідготовку і продовжити роботу на інших ділянках виробництва. При цьому варто розглядати альтернативні варіанти працевлаштування, а також типові варіанти просування працівників у рамках планування трудової кар'єри. Рішення таких задач на підприємстві можливо лише за умови функціонування підсистеми АСУ "Кадри", оперативного внесення всіх змін у відношенні як попиту, так і пропозиції робочої сили, виявлених у результаті соціологічних досліджень.

Як бачимо, оцінка майбутнього вивільнення робочої сили на підприємстві і реальної величини їхнього звільнення заснована на взаємозв'язку коливання чисельності в зв'язку зі зміною обсягу виробництва, плинністю кадрів і появою вакантних робочих місць, результатів соціологічних опитувань щодо бажання працівників брати участь у професійній мобільності, а також організації на підприємстві професійно-кваліфікаційного просування працівників. Результати такого роду розрахунків знаходять висвітлення у відповідних розділах балансу кваліфікованої робочої сили.

По частці працевлаштованих працівників на самому підприємстві в загальній їхній чисельності, намічених до вивільнення, можна судити про результативність ужитих заходів по збереженню колективу. Загальну характеристику фактичного вивільнення працівників можна одержати з щомісячної статистичної звітності.

Відповідно до діючих інструктивних матеріалів підприємство має представити в територіальний центр зайнятості населення інформацію про вивільнення працівників за три місяці до вивільнення. За два місяці до вивільнення інформація має бути конкретизована по працівниках із зазначенням професії, рівня освіти, кваліфікації, статі, віку, умов праці, рівня оплати й ін.

Вивільнення — серйозна психологічна проблема, оскільки означає втрату "обжитого" робочого місця, утрату колишніх соціальних зв'язків, що склалися між працівником і колективом підприємства. Тому проводити скорочення працівників необхідно так, щоб негативні наслідки (насамперед соціально-психологічного характеру) були мінімальними. Підбір кандидатів на

звільнення проводиться з урахуванням трудового законодавства, оцінки результатів діяльності, а також інших моментів, у тому числі і гуманного характеру.

Велике значення мають інформованість колективу про майбутнє вивільненні, про наявність вакантних робочих місць і перспективах працевлаштування, створення на підприємстві внутрішньозаводської біржі праці, покликаної полегшити процес працевлаштування на своєму ж підприємстві.

## ЛЕКЦІЯ 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації
2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу
3. Підтримання устанавленого ритму виробництва
4. Методи управління персоналом
5. Регламентування посадових обов'язків
6. Регламентування діяльності структурних підрозділів
7. Регламентування діяльності посадових осіб
8. Правила поведінки і дисциплінарні процедури

### 1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації

Поточна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже складною. Вона відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних. Потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо. Тому лише системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

Системність в організації діяльності персоналу означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових елементів без винятку і в потрібний час.

Основні завданнями регулювання трудової діяльності персоналу:

- забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить від впливу багатьох чинників. Усі їх з певною мірою умовності можна поєднати у дві групи. Перша група охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності й мови немає.

Друга група чинників спрямована на підтримання устанавленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.п.

До першої групи чинників доцільно зарахувати наступні заходи:

- визначення мети діяльності;
- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення;

До другої групи належать такі заходи:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності (рис. 9.1.).
- 

### 2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Визначення мети діяльності. Створення умов для ефективної діяльності персоналу має починатися з визначення її мети. Це повинно бути ретельно обґрунтоване рішення вищого

керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей. Правильно обрана, обґрунтована мета діяльності організації є необхідною передумовою її розвитку. Головну мету діяльності організації розподіляють на окремі часткові цілі.

Планування діяльності. Це складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

Кадрове забезпечення – один з ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації. Охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання і підвищення кваліфікації, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату. В окремих випадках дуже актуальним заходом може бути забезпечення психологічної сумісності працівників у малих групах.

Нормативно-правове забезпечення являє собою комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в управлінні персоналом для регулювання трудової діяльності. Такими документами є:

- колективний договір організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми і правила з охорони праці та техніки безпеки.

Організаційно-економічне забезпечення включає:

- розроблення штатного розпису організації в цілому та її структурних підрозділів;
- формування малих і великих трудових колективів (ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т.п.);
- складання графіків змінності;
- встановлення норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- розробку календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць, потокових і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- складання графіків планово-попереджувального ремонту устаткування;
- розробку ефективних систем матеріального і морального заохочення працівників.

Інженерно-технічне забезпечення включає:

- проектування і конструювання виробів, технологічного оснащення, різноманітних пристроїв, засобів механізації трудомістких процесів;
- розробку технологічного процесу виготовлення продукції, її випробування;
- проектування та вдосконалення трудових процесів, офісних технологій і процедур;
- створення і оснащення всім необхідним для продуктивної роботи робочих місць;
- забезпечення працівників індивідуальними і колективними засобами захисту здоров'я.

### **3. Підтримання встановленого ритму виробництва**

Створення умов, яким би якісним не був цей комплекс заходів, ще не гарантує ефективної діяльності персоналу. Необхідно спільну працю добре організувати і контролювати перебіг виробничих і трудових процесів у просторі й часі.

У першу чергу слід налагодити надійне ресурсне забезпечення всіх без винятку робочих місць. Ресурсне забезпечення передбачає своєчасне і повне постачання на робочі місця всіх видів використовуваних ресурсів: основних і допоміжних матеріалів, енергетичних ресурсів, інструментів, витратних матеріалів тощо. В окремих випадках, коли обсяги споживаних на робочому місці ресурсів незначні, допускається часткове самообслуговування.

Поточне обслуговування виробничих і трудових процесів – система заходів, спрямованих на підтримання встановленого виробничого ритму, запобігання простоям техніки та людей. Вона включає:



- інструктування виконавців;
- підтримання чистоти і порядку на робочих місцях;
- оперативне усунення технічних неполадок, аварійних ситуацій та організаційних збоїв;
- профілактичний огляд і поточний ремонт технологічного і підйомно-транспортного обладнання;
- утримання в робочому стані систем енергопостачання, опалення, освітлення, вентиляції тощо.

Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів. Спільна праця великих трудових колективів має бути добре спланована, вміло керована, і вона потребує постійного нагляду та чіткого оперативного регулювання.

Справа в тому, що на великих, структурно складних підприємствах виробничий процес здійснюють, забезпечують і обслуговують багато різноманітних структурних підрозділів, участь у ньому беруть сотні, а іноді й тисячі працівників різних професій, спеціальностей, рівнів кваліфікації тощо. У цьому складному процесі використовується велика кількість різноманітного обладнання, матеріально-сировинних ресурсів.

Цілком природно, що така складна соціо-технічна система час від часу дає збої з різних причин: виходить з ладу техніка, порушують трудову технологічну або виконавську дисципліну окремі працівники, хтось не з'явився на роботу через хворобу, невчасно надійдуть матеріальні ресурси від постачальника, енергосистема припинить подачу струму і т.п. Перелік ймовірних об'єктивних і суб'єктивних причин зупинок виробництва є довгий. Досвідчені керівники це знають, прагнуть передбачити, створювати необхідні матеріальні резерви, страхові запаси, утримувати резервну робочу силу. Подібні заходи дають частковий ефект, але збільшують витрати на виробництво.

Щоб мінімізувати витрати, якщо не усунути зовсім, то хоча б звести до мінімуму простої робочих місць, на підприємствах створюється система оперативного регулювання виробничих і трудових процесів. Основне призначення цієї системи – вести спостереження за процесом виробництва і оперативно реагувати на всілякі порушення виробничого ритму, усувати неполадки, диспропорції, аварійні та інші небажані ситуації.

Центральною ланкою системи оперативного регулювання є керівники нижчого рівня управління: майстри виробничих дільниць, помічники майстрів, бригадири, керівники секторів, бюро, відділів, лабораторій тощо. Вони постійно перебувають у своїх трудових колективах, добре знають технологію та організацію виробництва і управління.

Керуючись плановими завданнями, керівники нижчого рівня управління розподіляють загальний обсяг роботи і розставляють працівників по робочих місцях, визначають, хто, в яку зміну має працювати, як замінити відсутнього працівника, хто має залишитись на роботі після закінчення робочого дня та скільки працювати надурочно тощо.

Порушення організаційно-виробничих зв'язків між виробничими дільницями усувають старші майстри, начальники змін, диспетчери цехів.

Начальник цеху, як правило, щодня проводить оперативну (диспетчерську) нараду, на якій лінійні керівники цеху доповідають про стан виконання планових завдань, перешкоди, що виникають, висловлюють претензії до суміжників, вносять пропозиції щодо усунення недоліків і перешкод.

Диспетчерська служба підприємства слідкує за виконанням міжцехових поставок, координує використання загальнозаводських транспортних засобів, доповідає на оперативних нарадах у директора про стан виконання замовлень і відвантаження готових виробів замовникам продукції.

Директор підприємства або його заступник з виробництва періодично (не обов'язково щодня) проводить оперативні ділові наради за участі керівників цехів, функціональних служб, головних спеціалістів, на яких обговорюються питання щодо стану виконання планових завдань, графіка поставок продукції замовникам, залишків матеріально-сировинних ресурсів на складах підприємства тощо.

Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності. Кожен керівник, наділений правами планувати та організувати діяльність більшого чи меншого трудового колективу, повинен оцінювати результати цієї діяльності за певний часовий період. Без оцінювання результатів діяльності невідомо, як виконані працівниками встановлені для них планові завдання. Без

оцінювання результатів діяльності неможливо запровадити на підприємстві ефективне заохочення працівників.

Процес оцінювання починається з обліку зробленого. Існують різні форми і методи первинного обліку результатів діяльності трудових колективів: від ручного способу запису кількості виготовлених предметів або виконаних технологічних операцій до автоматизованого обліку та реєстрації даних з використанням сучасних інформаційних систем.

На промислових підприємствах серійного та одиночного виробництва, як правило, облік кількості та контроль якості виробленої продукції виконують переважно вручну контролери відділу технічного контролю. На заводах масового і безперервного виробництва продукції встановлюються технічні засоби контролю якості та реєстрації кількості виробів, що сходять з головного конвеєра. Зустрічаються і змішані форми, коли контроль кількості продукції механізовано, а якість перевіряється робітниками на конвеєрі чи спеціальними контролерами візуально.

У структурних підрозділах апарату управління підприємств облік і контроль виконання завдань покладаються на керівників нижчого рівня управління.

Оцінювання результатів діяльності трудових колективів та кожного окремого працівника здійснюють різні суб'єкти апарату управління. Оцінювання результатів роботи кожного працівника виконує його безпосередній керівник. Оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів виконують ті керівники (служби), які встановлювали планові завдання, але у зворотному порядку. Наприклад, цеху місячний план виробництва встановлює планово-економічний відділ підприємства. Начальник цеху цей комплексний план за допомогою керованого ним планово-економічного бюро розподіляє між начальниками змін, старшими майстрами та майстрами виробничих дільниць. Усі названі керівники звітують про стан виконання планових завдань у напрямку знизу вгору. Планово-економічне бюро цеху збирає звітну інформацію, узагальнює її та передає начальнику цеху, який оцінює підсумки діяльності кожного структурного підрозділу і відповідну узагальнену інформацію подає до планово-економічного відділу. Цей відділ оцінює стан виконання планових завдань кожним цехом, підприємством в цілому і зведений звіт передає керівнику підприємства.

Оцінювання діяльності працівників і структурних підрозділів здійснюється для порівняння фактично виконаної роботи з плановими показниками, визначення кращих трудових колективів, керівників і працівників, організації матеріального і морального заохочення, а також з метою вдосконалення планування і організації виробництва та трудових процесів.

#### 4. Методи управління персоналом

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу можуть використовуватись різні і методи управління людьми.

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: адміністративні; економічні; правові; соціально-психологічні.

Адміністративні або інакше – організаційно-розпорядчі методи управління засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Адміністративні методи управління базуються на законодавстві та етиці спілкування. Поряд із застосуванням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесіди, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

Економічні методи управління засновані на врахуванні і використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних.

Основними засобами економічного управління є : плани і графіки виконання робіт, нормативи, норми і ліміти витрачання ресурсів, калькуляції і ціни, кошториси витрат, економічні стимули і санкції.

Економічні методи управління включають широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу по заслугах, мотивація і стимулювання.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти.

Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у поєднанні з економічними та адміністративними.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на врахуванні та використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів, спираються на поведінську психологію людей у сфері спільної праці.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дійові засоби, як навчання і виховання, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;
- методи інформування – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;
- методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;
- методи адміністративного примусу – можуть застосовуватись тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

## **5. Регламентування посадових обов'язків**

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу широко використовуються засоби регламентування посадових обов'язків працівників апарату управління організаціями.

Регламентування посадових обов'язків – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності. Воно базується на поділі й кооперуванні праці в організації та сприяє:

- ефективного добору, розстановці та використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності при атестації працівників, заохоченні або застосуванні дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудових спорів;
- підвищенню ефективності діяльності організації.

Діяльність організації в цілому, її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом організації або положенням про організацію, зареєстрованим чи затвердженим в установленому порядку. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватись контрактом, який він укладає з роботодавцем. Діяльність виконавчого директора може додатково регламентуватись його посадовою інструкцією, яку затверджує представник роботодавця.

Діяльність заступників першого керівника організації регламентується наказом про розподіл функцій та обов'язків між керівником і його заступниками. Додатковими засобами регламентування діяльності заступників можуть слугувати контракти і посадові інструкції.

## 6. Регламентування діяльності структурних підрозділів

Структурний підрозділ організації – це спеціально створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи [2, с.6].

У практиці діяльності різних організацій найчастіше зустрічаються такі види структурних підрозділів: департаменти; управління; служби; відділи; відділення; цехи; бюро; сектори; лабораторії; дільниці.

Необхідність створення у структурі організацій тих чи інших підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є *особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління* тощо.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи.

Положення про структурний підрозділ – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації. Форма і структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління організаціями можуть зустрічатись положення, що суттєво відрізняються структурою одне від одного.

З урахуванням практичного досвіду рекомендується така структура положення:

1. Загальна частина;
2. Основні завдання;
3. Функції;
4. Структура;
5. Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами;
6. Права;
7. Відповідальність.

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями організації й затверджується першим керівником.

## 7. Регламентування діяльності посадових осіб

Закріплені за структурним підрозділом завдання і функції мають виконуватись якісно і своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи. Оскільки стандартної форми посадової інструкції не існує, кожна організація розробляє власну або використовує чийсь досвід.

На наш погляд, однією з кращих є така структура посадової інструкції для професіоналів [5, с.18].

- I. Загальні положення
- II. Завдання та обов'язки
- III. Права
- IV. Відповідальність
- V. Повинен знати
- VI. Кваліфікаційні вимоги
- VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Посадову інструкцію розроблює керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників.

Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад, то їхні завдання та обов'язки, права і відповідальність, взаємовідносини слід чітко розмежувати, а це означає, що посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоніфікованою.

Останнім часом серед фахівців з менеджменту персоналу все більшого визнання набуває думка про те, що посадова інструкція за обсягом вміщеної в ній інформації вже не відповідає зростим вимогам щодо якості менеджменту персоналу. Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який би містив також інформацію про індивідуально-психологічні якості

працівника, умови праці на робочому місці, оцінювання діяльності, оплати праці й соціальні гарантії тощо.

Добре розроблений паспорт посади може бути корисним для:

- підготовки оголошення про вакансію;
- професійного відбору на посаду;
- професійної адаптації новоприйнятого працівника;
- вироблення критеріїв оцінювання роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем і працівником;
- захисту прав роботодавця при звільненні працівника, який не відповідає вимогам посади.

Крім вище згаданих документів, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватись контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями й правилами, планами та графіками виконання робіт, терміновими позаплановими завданнями керівництва організації.

Посадові інструкції затверджуються, як правило, для професіоналів, фахівців і технічних службовців, рідше – для керівників структурних підрозділів.

Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями, правилами експлуатації устаткування, правилами техніки безпеки, технологічними картами, інструктивними настановами майстра або технолога.

### **8. Правила поведінки і дисциплінарні процедури**

Регламентування посадових обов'язків персоналу має доповнюватись чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник мусить знати, як себе поводити на роботі, що йому дозволено, які дії не бажані та що категорично забороняється.

У вітчизняній практиці з цією метою широко використовуються Правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляється спільно адміністрацією і представниками найманого персоналу, а затверджується на загальних зборах трудового колективу чи на конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати.

Усі питання, пов'язані із застосуванням Правил, вирішуються адміністрацією підприємства згідно з наданими їй статутом правами, а в окремих випадках – спільно з профспілковим комітетом або за його згодою.

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку включає такі розділи [6, с. 12-16]:

1. Загальні положення
2. Приймання на роботу
3. Права і обов'язки персоналу підприємства
4. Робочий час і час відпочинку
5. Відпустки
6. Відрядження і переведення на нове місце роботи
7. Заробітна плата, соціальне страхування і компенсації
8. Заохочувальні та дисциплінарні заходи
9. Розірвання трудового договору

Кожен працівник, що наймається на роботу, має бути ознайомлений з:

- вимогами до роботи;
- стандартами виконання роботи, які вважаються задовільними;
- стандартами поведінки;
- правилами, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити досягнення високих стандартів;
- дисциплінарними стягненнями, яких буде застосовано в разі невиконання правил;
- процедурою оскарження.

Характер небажаної поведінки працівників може бути поділений на три категорії:

- незначне порушення;
- серйозне порушення;
- грубе порушення.

Дисциплінарне стягнення залежить від характеру порушення трудової поведінки. Наприклад, у разі запізнення на роботу працівника, його керівник може обмежитись усним зауваженням. Недотримання робітником правил і норм з безпеки праці є підставою для письмового попередження від майстра чи менеджера з охорони праці. Такі порушення, як крадіжка, образлива поведінка, недотримання конфіденційності, відмова від виконання обґрунтованого завдання, можуть бути підставою для негайного звільнення працівника.

Дисциплінарні процедури, порядок оскарження стягнень дуже ретельно опрацьовуються і в доступній формі доводяться до відома всіх працівників.

### Література

1. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999.
2. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. 60 образцов положений об отделах и службах: Практическое пособие. – М.: "Дело и Сервис", 2000.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Розділ 1. Краматорськ, 1998.
4. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади та його структурних підрозділів. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2002 р. №1550. Урядовий кур’єр, № 196, 23 жовтня 2002 р.
5. Посадові інструкції (професіонали). З можливістю копіювання. – К.: С.В.Д. ТРЕЙДІНГ, 2001.
6. Павленко Н. Организация труда и заработная плата (практическое пособие).- Харьков: “ФАКТОР”, 2002.
7. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.

## ЛЕКЦІЯ 10. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

1. Поняття, фактори і елементи умов праці
2. Державне регулювання умов праці
3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві
4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці
5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві

### 1. Поняття, фактори і елементи умов праці

Людина значну частину свого життя витрачає на працю і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, умови праці).

Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється і тим, що рівень освіти працівників висуває на перше місце необхідність задоволення потреб у змістовній праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної і економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

Умови праці поділяються на соціально економічні, які розглядаються у широкому контексті і характеризують відношення до них суспільства, та виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

ГОСТ 19605 – 74 “Організація праці. Основні поняття, терміни і визначення” трактує умови праці як “сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці”.

Гігієнічна класифікація праці\* [1. с 2] визначає умови праці як сукупність факторів трудового і виробничого середовища, у якому здійснюється діяльність людини.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи (рис. 11.1).

Перша група - соціально-економічні фактори, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяються підгрупи:

- нормативно-правові (закони, норми, стандарти а також форми адміністративного та громадського контролю за їх виконанням);
- економічні (матеріальне та економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці);
- соціально-психологічні (відношення працівників до праці, психологічний клімат);
- суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво і раціоналізація).

Друга група - техніко-організаційні фактори. Вони впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяються такі підгрупи:

- предмети праці та їх продукти (сировина, матеріали, готові вироби);
- технологічні процеси;
- засоби праці;
- організаційні форми виробництва, праці та управління.

Третя група – природні фактори, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці. Серед них виділяються такі підгрупи:

- географічні (кліматичні зони);
- біологічні (особливості рослинного та тваринного світу у сільському господарстві);
- геологічні (характер добування корисних копалин).

Усі ці фактори виливають на формування умов праці одночасно і у нерозривній єдності, обумовлюючи поряд з іншими параметрами виробниче середовище.

Свій вплив на людину система факторів спричиняє опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях.

Виділяються такі елементи умов праці:

Санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та інші).

Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог.

Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, нервово – психологічна напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.

Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо).

Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.

Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат).

Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню.

Технічні елементи визначаються рівнем механізації праці.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками [2]:

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а при неможливості поліпшення умов праці підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних та можливих небезпек та виробничих шкідливостей, тобто охорона праці.

## **2. Державне регулювання умов праці**

Дія небезпечних чинників виробництва не виникає спонтанно, адже технікою користуються люди. Тому вона локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їхньої кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці. Тому державне регулювання умов праці є одним з найважливіших соціальних завдань суспільства.

Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України. Реалізація цих прав здійснюється через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Так, правове регулювання умов і охорони праці в Кодексі законів про працю України не обмежується тільки главою “Охорона праці”. Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України таких, як “Трудовий договір”, “Робочий час”, “Час відпочинку”, “Праця жінок”, “Праця молоді”, “Професійні спілки”, “Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю”.

Закон України “Про підприємства в Україні” визначає, що підприємство зобов'язано забезпечити всім працівникам безпечні та нешкідливі умови праці і несе у встановленому законодавством порядку відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності.

Законом України “Про колективні договори і угоди” передбачено, що у колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально – економічної політики, зокрема щодо умов та охорони праці.

Прийнятий 14 жовтня 1992 р. Закон України “Про охорону праці” визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Дія Закону поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності.



Закон передбачає чітку систему державного управління охороною праці і регулювання умов праці.

Державна політика у сфері охорони праці базується на таких принципах [3 с.4]:

- пріоритету життя і здоров'я працівників по відношенню до результатів діяльності підприємств;
- повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;
- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програм з цих питань та з урахуванням напрямків економічної та соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки;
- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;
- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці;
- участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці тощо.

Державне управління охороною праці і державне регулювання умов праці в Україні здійснюють Кабінет Міністрів України, Державний департамент з нагляду за охороною праці, Міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, місцева державна адміністрація, місцеві Ради народних депутатів.

Громадський контроль за дотриманням законодавства про охорону праці здійснюють профспілки та трудові колективи через уповноважених.

Уповноважені трудових колективів з питань охорони праці відповідно до законодавства про охорону праці здійснюють контроль:

- умов праці на робочих місцях, безпеки технологічних процесів, машин, механізмів, стану засобів колективного та індивідуального захисту;
- режиму праці та відпочинку;
- використання праці жінок, неповнолітніх та інвалідів;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- пільг і компенсацій, що надаються працівникам за роботу з важкими та шкідливими умовами праці;
- відшкодування власником шкоди працівникам у разі погіршення їхнього здоров'я або заподіяної моральної шкоди.

Закон України “Про охорону праці” визначає соціально – економічні, організаційно – технічні, санаторно-гігієнічні та лікувально–профілактичні заходи з охорони праці.

Соціально – економічними заходами щодо охорони праці передбачаються: обов'язкове соціальне страхування працівників власником підприємства від нещасних випадків та професійних захворювань; безплатне забезпечення лікувально – профілактичним харчуванням та інші пільги і компенсації працівникам, що зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами; безплатна видача працівникам спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту на роботах із шкідливими і небезпечними умовами; відшкодування власником шкоди у зв'язку з каліцтвом та іншим ушкодженням здоров'я (або його сім'ї у разі смерті потерпілого), пов'язаним з виконанням трудових обов'язків а також моральної шкоди.

Організаційно – технічні заходи і засоби покликані забезпечити такий рівень організації праці та технічних рішень з охорони праці, які виключали б вплив на працівників небезпечних виробничих факторів.

*Організаційні заходи* передбачають правильний вишкіл працівників, чітке та своєчасне проведення інструктажів та контролю знань з охорони праці, зручне планування робочих місць, хороший стан засобів колективного та індивідуального захисту.

До *технічних засобів* і заходів належать: застосування технічно досконалого обладнання, інструментів і пристроїв, транспортних засобів та засобів колективного захисту (огорожень, запобіжних пристроїв, блокування, сигналізації, системи дистанційного управління).

Санітарно – гігієнічні заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на працівників елементів санітарно-гігієнічних умов праці, приведення їх до нормативних рівнів.

Лікувально – профілактичні заходи передбачають попередній та періодичний медичні огляди працівників, безплатне забезпечення лікувально – профілактичного харчування

працівників на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, особливі вимоги з охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів.

### **3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві**

Умови праці на виробництві диференціюються залежно від фактично визначених рівнів факторів виробничого середовища в порівнянні з санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними а також з урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров'я людей.

Згідно з гігієнічною класифікацією праці умови праці поділяються на 4 класи[1 с. 4,5]:

1 клас – оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності.

2 клас – допустимі умови – характеризуються такими рівнями факторів виробничого і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх потомство в найближчому і віддаленому періодах.

3 клас – шкідливі умови – характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи і здатні чинити несприятливий вплив на організм працюючого та/або його потомство.

Шкідливі умови за ступенем перевищення гігієнічних нормативів та вираженості можливих змін в організмі працюючих поділяються на *4 ступені*:

1 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які, як правило, викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань (останні відновлюються при тривалішій, ніж початок наступної зміни, перерві контакту з шкідливими факторами) та збільшують ризик погіршення здоров'я;

2 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо – обумовленої захворюваності, появи окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

3 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які призводять до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

4 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань з втратою загальної працездатності.

4 клас – небезпечні (екстремальні) умови - характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Важливе значення має оцінювання умов праці й визначення ступеня шкідливості та небезпечності умов праці.

Оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці з метою:

- контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам;
- атестації робочих місць за умовами праці;
- санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств;
- складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці;
- розслідування випадків професійних захворювань;
- розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

Санітарні норми широко застосовуються при аналізі та оцінюванні стану умов праці і запровадженні заходів щодо їх поліпшення. Аналізуючи умови праці, визначають індекс відповідності фактичних умов нормативним за формулою:

$$a = \frac{U\phi}{U_n};$$

де  $U\phi$  – фактичне значення елемента умов праці;

$U_n$  – нормативне значення елемента умов праці.

Комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності здійснюється за допомогою атестації робочих місць.

Атестація [4] проводиться в усіх організаціях незалежно від форм власності, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я персоналу.

- За результатами атестації складаються переліки:

- робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством;

- робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких пропонується встановити пільги та компенсації, за рахунок підприємства;

- робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їх поліпшення.

Згідно з типовою методикою оцінювання умов праці фактичний їх стан визначається на робочих місцях, де виконуються роботи, передбачені галузевим переліком робіт з важкими та шкідливими умовами, особливо важкими й особливо шкідливими умовами на основі гігієнічної класифікації праці.

Оцінювання проводиться за даними атестації робочих місць і спеціальних інструментальних вимірювань, які відображаються у карті умов праці на робочих місцях.

Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища і важкості праці визначається в балах (від 1 до 3 балів) за гігієнічною класифікацією праці.

Залежно від загальної оцінки усіх факторів визначається розмір доплати до тарифної ставки (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Диференціація розміру доплат до тарифної ставки

Умови праці	$X_{фак.}$ , бал.	Розміри доплат до тарифної ставки, %
Шкідливі і важкі	До 2-х	4
	2.1-4.0	8
	4.1-6.0	12
Особливо шкідливі та особливо важкі	6.1-8.0	16
	8.1-10.0	20
	більше 10	24

Крім типової методики оцінювання умов праці застосовується методика інтегрального бального оцінювання важкості праці в конкретних умовах виробництва. [5].

Фактичні показники рівня елементів виробничого середовища встановлюються шляхом вимірювань за допомогою відповідної апаратури і оцінюються від 1 до 6 балів залежно від кількісного значення.

Інтегральний показник важкості праці визначається за формулою:

$$I_e = \frac{X_{opr} + \sum X_i \cdot (6 - X_{opr})}{(n - 1) \cdot 6} \cdot 10,$$

де  $X_{opr}$  – величина рівня елемента, який отримав найвищу оцінку (балів);

$\sum X_i$  – арифметична сума величин рівнів усіх елементів за винятком  $X_{opr}$ ;

$n$  – загальна кількість елементів умов праці.

Залежно від рівня інтегральної оцінки умов праці виділяють шість категорій важкості праці (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Категорії важкості праці

Категорії важкості праці	I	II	III	IV	V	VI
Інтегральна бальна оцінка	до 18	від 19 до 33	від 34 до 45	від 46 до 53	від 54 до 58	від 59 до 69
Доплати за умови праці	-	-	4-8%	12-16%	20%	24%

До першої категорії належать роботи, які виконуються в комфортних умовах виробничого середовища, за оптимальних величин фізичного, розумового і нервово – емоційного навантаження.

До другої категорії належать роботи, що виконуються в умовах, які не перевищують гранично допустимих значень виробничих факторів і не призводять до відхилень в стані здоров'я працівників.

До третьої категорії належать роботи з підвищеними м'язовими або нервово-емоційними навантаженнями, а також не зовсім сприятливими виробничими умовами (формувальники в ливарних цехах).

До четвертої категорії належать роботи, при виконанні яких вплив небезпечних і шкідливих виробничих факторів призводить до виробничо – обумовлених і професійних захворювань (сталевари).

До п'ятої категорії належать роботи, які виконуються в несприятливих (екстремальних) умовах. Для працівників, зайнятих виконанням робіт п'ятої категорії важкості, характерний високий рівень виробничо обумовлених і професійних захворювань, виробничого травматизму (шахтарі на підземних роботах).

До шостої категорії належать роботи, які виконуються в особливо несприятливих умовах, а ознаки патологічного стану організму виявляються уже в першій половині зміни або в перші дні тижня. Виконання цих робіт пов'язане з реальною небезпекою виникнення професійних захворювань і виробничих травм (водолази, які працюють на великих глибинах).

Приклад. На робочому місці на працівника впливають 5 біологічно значущих елементів умов праці, які одержали за даними замірів оцінки 2, 3, 3, 4, 5, балів.

Усі вони діють протягом робочої зміни (480 хв.). Визначимо інтегральну бальну оцінку, а потім категорію важкості праці.

$$U_t = (5 + 12 \cdot \frac{6-5}{(5-1) \cdot 6}) \cdot 10 = 55 \text{ балів}$$

Категорія важкості праці – V, розмір доплат за умови праці – 20% до тарифної ставки.

Оцінювання умов праці шляхом визначення її важкості є найбільш науково-обґрунтованим. Воно дозволяє точно визначити рівень компенсацій за несприятливі умови.

#### 4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

Рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключали б вплив шкідливих умов праці на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені різні засоби та компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці: використання спеціального одягу, взуття, засобів індивідуального захисту працівників; скорочення робочого часу; збільшення тривалості відпустки; встановлення доплат до тарифних ставок; пільгове пенсійне забезпечення, пільгове санаторно-курортне забезпечення; профілактичні медичні огляди, лікувально-профілактичне харчування.

Щорічно по Україні витрати на засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов становлять понад 700 млн.грн. Серед цих засобів компенсації – лікувальне профілактичне харчування для працівників, які зайняті на роботах з особливо шкідливими умовами праці, з метою зміцнення їхнього здоров'я і попередження професійних захворювань.

Працівникам, зайнятим на певних роботах з шкідливими умовами, передбачено видачу молока.

Працівникам, які зайняті на роботах із шкідливими умовами праці, надається додаткова відпустка і встановлюється скорочений робочий день згідно зі Списком виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці, робота в (на) яких дає право на додаткову відпустку і скорочений робочий день.\*

Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватись шляхом підвищення тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до ставок і окладів з врахуванням дійсного стану умов праці при їх встановленні.

Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, включають доплати: за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці; за інтенсивність праці; за роботу у нічний час; за перевезення небезпечних вантажів.

На підприємствах установлюються розміри доплат : від 4% до 24% тарифної ставки (посадового окладу).

Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, але не нижче тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Власник за свої кошти (з прибутку) може додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) додаткові пільги та компенсації, які не передбачені чинним законодавством (відпустки більшої тривалості, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безплатні обіди).

## **5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві**

За останні роки на підприємствах України умови праці значно погіршилися. У сфері матеріального виробництва кожен третій, а на окремих підприємствах кожен другий працівник працює в несприятливих умовах, що веде до негативних наслідків.

За результатами соціологічного моніторингу, який проводився Інститутом соціології НАН України, найбільша кількість працюючих, які оцінюють умови як небезпечні – це працівники промисловості (34%), за статистичною звітністю цей показник коливається в межах від 30 % (працюють в несприятливих умовах) до 47% (мають пільги та компенсації за небезпечні та шкідливі умови).

Серед працівників сільського господарства в небезпечних умовах працюють 20%, у сфері послуг – 14%, у бюджетній сфері – 10%.

Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно – технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Завданнями управління умовами праці є: забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці, підвищення ефективності виробництва на основі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища. Важливою функцією управління є: планування заходів з поліпшення умов праці.

Планування роботи з поліпшення умов праці в рамках підприємства (організації) здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів.

При складанні планів підприємств з поліпшення умов праці (Рис. 11.3) передбачається аналіз стану умов праці та його соціальне і економічне оцінювання, визначення ефективності застосовуваних заходів з поліпшення умов праці, а також прогнозування змін стану умов праці з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:

- вдосконалення технологічних процесів ;
- механізація та автоматизація виробничих процесів;
- впровадження дистанційного управління виробничими процесами з метою виведення людини із зони несприятливих умов праці;

\* Для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами, тривалість робочого часу встановлюється не більше 36 годин на тиждень. Тривалість додаткових відпусток складає 6,12,18 та 36 робочих днів.

- удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;
- раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;
- влаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;
- виготовлення та установка ефективних інженерно – технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо);
- реалізація конструктивних рішень з метою доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку ;
- використання індивідуальних засобів захисту тощо.

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва.

Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

За даними досліджень, комплекс заходів з поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15-20% [9. С. 87].

Поліпшення умов і впровадження заходів з забезпеченню безпеки праці сприяють скороченню плинності кадрів. За мотивами “небезпечні і шкідливі умови” звільняється в промисловості до 20% усіх вивільнених, а в будівництві – понад 25%.

Для оцінювання результатів заходів з поліпшення умов та охорони праці згідно з Методикою визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці, запропоновані чотири групи показників [10]:

- зміна стану умов і охорони праці;
- соціальні;
- соціально-економічні;
- економічні.

*Зміна стану умов і охорони праці* характеризуються підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно – гігієнічних, естетичних, психофізіологічних показників.

*Соціальні результати* заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються за такими показниками:

- збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам та скорочення кількості працюючих у незадовільних умовах;
- зниження рівня виробничого травматизму;
- зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов’язаної з незадовільними умовами праці;
- зменшення кількості випадків інвалідності внаслідок травматизму чи професійної захворюваності;
- зменшення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

*Економічні результати* заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків унаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

Досвід розвинених країн у галузі охорони праці свідчить, що поліпшенню умов праці сприяють такі заходи:

1. Податкові пільги на засоби, які застосовуються для оздоровлення умов праці.
2. Диференціація страхових внесків залежно від частоти і тяжкості травматизму і професійних захворювань.
3. Застосування санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов праці.

Використання зарубіжного досвіду в галузі охорони праці буде сприяти поліпшенню умов праці на підприємствах України.

#### Література

1. Гігієнічна класифікація праці. Гігієнічні нормативи. Київ, 2001
2. Амоша А.И. Экономическая эффективность улучшения условий труда (предпосылки, анализ, прогнозирование) Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998

3. Закон України “Про охорону праці” Законодавство України про охорону праці – Т І. – К., 1995
4. Методичні рекомендації для проведення атестації робочих місць за умовами праці (постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 1992 р. № 442).
5. Количественная оценка тяжести труда. Межотраслевые методические рекомендации. М.: Экономика, 1988.
6. Керб Л.П. Основи охорони праці. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ, 2001.
7. Соціально – економічна захищеність населення України. Київ, 2001
8. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. Київ, 1999.
9. Денисенко Г.Ф. Охрана труда. М.Высшая школа, 1985
10. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. Київ, 1999 р.

## ЛЕКЦІЯ 11. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу
2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, задачі, елементи
3. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу
4. Методи оцінки персоналу
5. Атестація кадрів

### 1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають.. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій управління персоналу.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є: зростання попиту на кваліфіковану працю, а, отже підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного приведення якісних та кількісних характеристик персоналу у відповідність до нових вимог. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення намічених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці і мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів повинна стати посилена увага до розробки і впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників: поточну і перспективну.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Виділимо основні з об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу. Серед потреб підприємств зазначимо наступні:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізуючи названі потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

### 2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, задачі, елементи

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона включає:



1) інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме, рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне оцінювання персоналу дозволяє розв'язати наступні задачі:

- виявлення потреб в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- встановлення цілей і задач діяльності працівників на майбутній період;
- внесення змін в систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу покликана сприяти вирішенню наступних завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- виявлення співробітників, спроможних виконувати більш відповідальну роботу і надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомога у самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового росту;
- підвищення заробітної плати з метою її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає реалізації таких завдань:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками і підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати у співробітників задоволення від роботи, через виявлення перешкод у роботі й пошуку їх ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їх діяльності;
- накопичувати професійні сили, а при потребі удосконалення і перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу у середині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. (рис. 12.1).

1. Встановлення об'єкта оцінювання

2. Встановлення критеріїв оцінювання

3. Вимірювання досягнутих показників діяльності результатів праці, якостей персоналу

4. Порівняння досягнутих показників з встановленими критеріями

5. Обговорення результатів оцінки з працівниками

6. Прийняття необхідних коригуючих дій та рішень

### **3. Система оцінки персоналу та її види.**

Модель комплексної оцінки персоналу

У загальному вигляді система оцінки персоналу включає наступні блоки:

I. Зміст оцінки. Це – об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки.

II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначається порядок оцінки, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та задач оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

1. За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінці підлягають комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

2. За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться неперервно, з періодичністю раз у півроку, у рік, у два роки; епізодичні оцінки, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо)

3. Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову і перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова – оцінює виконання та його результати по завершенні певного періоду (1,2,3,5 років), перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій очікувань дозволяє прогнозувати потенційні можливості.

4. Залежно від критеріїв оцінювання виділяються: кількісна оцінка, якісна оцінка, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

5. За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких включає всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оцінщику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

6. За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічна, так звана 360<sup>0</sup>-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді мова йтиме про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, у військово-будівельній корпорації "Бектел" за 10-15 днів до співбесіди за підсумками оцінки працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у якій мають включати пропозиції щодо підвищення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дозволяє повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

7. За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види: оцінка робітників; оцінка службовців (фахівців); оцінка керівників.

Останнє класифікаційне ділення має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найбільш повною мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися по всіх категоріях персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна представити у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них був розроблений Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989 р.) і удосконалений Київським національним економічним університетом [3, с.195]. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується наступним чином:

$$Коп=0,5*Кп*Дп+Сф*Рр,$$

$$Кп= (О+С+А)/85,$$

Де Коп – комплексна оцінка працівника;

Кп – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;



вибираються 10% кращих працівників, 20% - хороших, 40% - середніх, 20% - нижче середнього рівня, 10% - гірших.

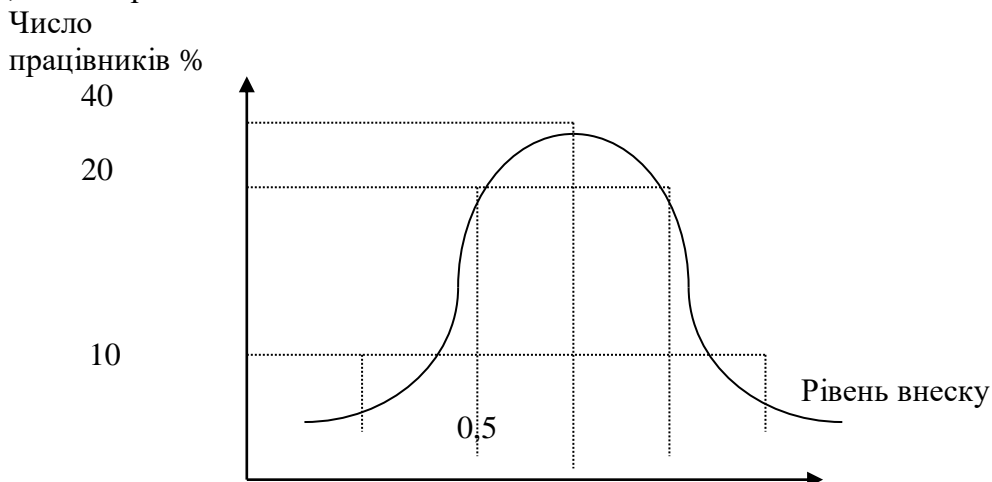


Рис. 12.4. Крива нормального розподілу працівників в групі відповідно до рівня їх внеску в результати діяльності підрозділу.

На рис. 12.4. графічно зображено внески різних підгруп працівників в результати роботи підрозділу. З графіку видно, що 10 % найгірших працівників, 20% працівників нижче середнього рівня і 40% середніх працівників разом забезпечили до половини загального внеску. Другу ж половину внеску забезпечили 20% хороших і 10% кращих працівників. Причому найбільші індивідуальні внески в результати спільної діяльності зробили 10% кращих виконавців.

Аналогічний метод застосовується у всесвітньо відомий компанії “Дженерал Моторз”. 100000 службовців розподіляються у такі підгрупи:

10% - кращі виконавці; 25% - хороші; 55% - середні; 10% - гірші.

Практика підтверджує ефективність та об’єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття працівниками даного ранжування. У зв’язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, у наш час відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання. Так, фірма “Ксерокс” відмовилась від бальних оцінок, які застосовувались більш 20 років. Натомість складають короткі резюме-есе підсумків діяльності працівника. Хоча часто кількісні оцінки переносяться в закриту частину оціночної форми.

4. Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Розглянемо приклад оцінки фактору “Досвід і кваліфікація”: Фактор: Досвід і кваліфікація (рівні)

1.	2.	3.	4.	5.
не має досвіду, низька кваліфікація	незначний досвід, низька кваліфікація	середній досвід і середня кваліфікація	достатні досвід і кваліфікація	значний досвід, висока кваліфікація

З прикладу видно, що фактор “Досвід і кваліфікація” має різні рівні, виражені як числами, так і мовно.

Методом алфавітно-числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактора визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб’єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінки різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1- відмінно до 7 – дуже погано [7, с. 331].

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінки може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання – управління за цілями (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково включає наступні елементи:

Процедуру управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу:

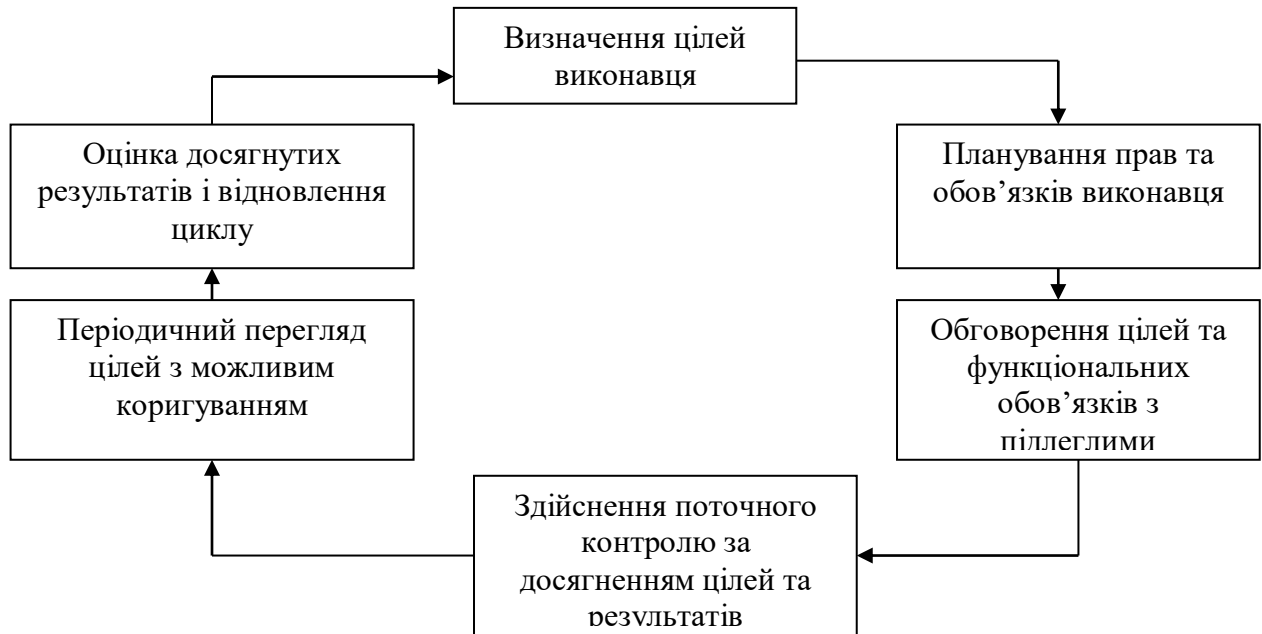


Рис. 12.5. Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями включає в себе 6 етапів, які в сукупності дають можливість керівникові оцінити роботу підлеглих.

Серед нових підходів до оцінювання персоналу слід зазначити управління загальною якістю (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість всіх виконуваних функцій та операцій, всіх складових ходу і результатів виконання [9, р. 214]. Цей новий метод здобуває все більшого поширення в американських корпораціях.

## 5. Атестація кадрів

Однією з форм оцінки персоналу є атестація. Особливістю даної форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до якої включають:

- представників керівництва;
- керівників структурних підрозділів;
- представників кадрової служби, відділів праці і зарплати, або підрозділу управління персоналом.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у рік, у два, три роки.

За змістом – це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку, результати діяльності.

Проведення атестації служить двом функціям: *структуроутворюючій* і *мотивуючій*. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності при виконанні роботи. Вона передбачає оцінку якості та кількості виконуваної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивуюча функція атестації проявляється в активізації виконавців до найкращого виконання. Мотивуючу силу має сам зворотній зв'язок, який досягається в процесі атестації.

Організація атестації працівників відбувається у три етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підсумки атестації.

На стадії підготовки атестації розробляються наступні документи:

- атестаційний лист;
- структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- звіт виконавця про виконану роботу;
- план роботи виконавця;
- висновок атестаційної комісії;
- структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій же стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, всю процедуру атестації.

Наступний етап – проведення самої атестації. Вона, у свою чергу, складається з двох підетапів.

I. Професійне (комп'ютерне) тестування, в ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висуваються до виконавців у повній якості.

II. Атестаційне інтерв'ю, в ході якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підведення підсумків атестації визначаються результати атестації, оформлюється атестаційний висновок у вигляді Оцінкового листка, атестаційної анкети або Доповіді-оцінки.

Існує декілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення..

1) *чергова атестація* – проводиться щорічно або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи і підведення підсумків діяльності;

2) *атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну*. Метою є одержання висновку по результатах атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого;

3) *атестація для просування по службі*. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника і рівень його професійної підготовки для зайняття більш високої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первинна атестація проводиться через шість місяців, а далі – щорічно.

В атестаційному висновку подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки і компетентність працівника кваліфікаційним вимогам по посаді. В кінці висновку позначаються рішення атестаційної комісії в одному з трьох варіантів:

- а) відповідає посаді, яку займає;
- б) відповідає посаді, яку займає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді, що займає.

В розробці і запровадженні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби по роботі з персоналом, сам працівник. Кожний учасник заповнює відповідний розділ. Затверджується атестаційний висновок керівником організації. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.

Більш об'єктивним методом є центри оцінки персоналу, які використовують крім анкетного опитування тестові випробування (для керівників різних рівнів) [11, с.203-204]. Методика такого випробування може включати:

1) Виконання управлінських дій. На виконання завдання надається 2 год. На протязі цього часу людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, що необхідні для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих, кадрових питань. Тобто імітується реальна діяльність фірми. Далі з працівником проводиться інтерв'ю.

2) Обговорення проблем у невеликій групі. Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати у складі групи. Наприклад, вирішити завдання з відбору з 10 кандидатів двох працівників і т. ін.

Працівникам, що піддаються випробуванням, надається завдання:

- відібрати кандидата;
- запевнити інших, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

- вивчення даних про кандидатів;
- обґрунтування вибору;
- загальна дискусія (40-50 хв.)

Діяльність випробуваних, на кожному етапі реалізації, оцінюється у балах. Оцінку проводять працівники відділу персоналу.

3) Прийняття рішення. Усіх людей, що піддаються випробуванням, розділяють на кілька груп – представників конкуруючих фірм. Моделюється робота фірми на протязі від 2 до 5 років. Кожен рік стискується до 1 години, на протязі якої приймається ряд рішень: з ціноутворення, маркетингу, менеджменту тощо. Відповідно діяльність всіх учасників оцінюється експертами.

4) Розробка проекту. Необхідно розробити план розвитку якого-небудь виду діяльності. На підготовку проекту відводиться 1 год. Потім план захищають перед експертами.

5) Підготовка службового листа. Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і з різних позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюються експертами.

Усі наведені процедури (ділові ігри) довершуються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей особистості менеджера.

Розробка і застосування систем і методів оцінювання є складною і творчою задачею, яка реалізується в кожній організації своєрідно. Загальними лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розробка критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

При виборі системи оцінювання варто забезпечувати її відповідність до інших підсистем управління персоналом - планування і найму персоналу, розвитку, мотивації персоналу з тим, щоб домогтися синергетичного ефекту і уникнути конфліктів, інтересів та суперечностей.

#### Література

1. Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2000.
2. Основы управления персоналом. /Под. ред. Проф. Б.М. Генкина. М., 1996.
3. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала. К., 1998.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999.
5. Управление персоналом организации / Под. ред. А.Я. Кибанова. М., 2001.
6. Феонова М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. М., 2001.
7. De Cenzo / Robins. Human Resousce Management. NY, 1996.
8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. М. 2001.
9. Human Resource Management / Roymanda. Noe Mc Graw Hill, 1996.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
11. Шкатулла Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1998.

## ЛЕКЦІЯ 12. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Мотивація персоналу: сутність, значення.
2. Матеріальна мотивація трудової діяльності
3. Заробітна плата: сутність, функції.
4. Організація заробітної плати в умовах ринкової системи господарювання
5. Тарифна система оплати праці
6. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати
7. Системи оплати праці
8. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги
9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

### 1. Мотивація персоналу: сутність, значення.

Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб.

Потреби — це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки.

За умови що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження і означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукування до дії.

Потреби людини — це нестача чогось, інтереси — це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви — це усвідомлені причини діяльності, це спонукування людини до чогось.

У більш розгорнутому вигляді мотиви — це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія.

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, навіть усувати їх з свого мотиваційного поля.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотива входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;



- ціна — витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Отже під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив — це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливий винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці.

Яка ж суть спорідненого терміна — «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати — це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання — це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності з'ясуємо сутність мотивації персоналу.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація — це надія на успіх і боязнь невдачі

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення.

Правомірним є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку її складових, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Багаточисельні дослідження і накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна залежність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. Згодом у певному діапазоні активності результати підвищуються не значно або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, за якої досягаються найкращі результати. Після того, як рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має добиватися від підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їх активність до оптимального рівня.

## 2. Матеріальна мотивація трудової діяльності

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому і мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Провідна роль в матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації.

У ХХ столітті і особливо в другій його половині у свідомості більшості політиків і підприємців стався переворот стосовно доходів населення, їх ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата — висока ефективність» — таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Вплив високої заробітної плати мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і проявляється у наступному. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на найм і навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що в свою чергу забезпечує підвищення конкурентноздатності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дозволяє відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. В цьому випадку досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата виступає чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання “відпрацювати” винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втрати більш вигідних умов продажу послуг робочої сили.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має та організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку на практиці означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне задіяння як “внутрішніх”, так і “зовнішніх” мотивів.

## 3. Заробітна плата: сутність, функції.

Заробітна плата як економічна категорія і елемент системи господарювання належить до числа найскладніших. В ній відображаються відносини виробництва і розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, ступінь розвитку продуктивних сил і зрілості виробничих відносин

У сучасній змішаній економіці, яка ґрунтується на багатоманітності форм власності й господарювання, послуги робочої сили є різновидом товару.

*По-перше*, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу

новоствореної вартості (доходу). *По-друге*, заробітна плата – це винагорода, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану роботу. *По-третє*, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає послуги робочої сили. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили. *По-четверте*, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. *По-п'яте*, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Заробітну плату правомірно розглядати і як форму економічної реалізації права власності на ресурс праці або як форму доходу від “людського капіталу”, носієм якого є найманий працівник. Під людським капіталом в економічній теорії розуміється міра втіленої у людині здатності приносити дохід. Цей вид капіталу специфічний. Він включає в себе, з одного боку, природжені здатності – фізичну силу, здоров'я, талант, а з другого, - набуті упродовж життя знання, навички, досвід.

Отримуючи нові знання, досвід, розвиваючи природжені здатності, конкретний індивід збільшує свій людський капітал, підвищує його кількісні і якісні параметри. Як і будь-який інший капітал, цей вид капіталу має приносити дохід.

Функція заробітної плати — це її призначення і роль, як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудова відносин – найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення серед основних фундаментальних функцій заробітної плати має *відтворювальна*. Заробітна плата виступає основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже її параметри мають формуватися виходячи з вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладений значний мотиваційний потенціал. Намагання людини покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби, спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повнішої реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. Отже до числа основних функцій заробітної плати слід віднести *мотивуючу*.

Як важлива складова ринку праці заробітна плата має виконувати і *регулюючу* функцію. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропонуванням, на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості. Зазначена функція займає проміжне положення між відтворювальною і мотивуючою, виконуючи по відношенню до них інтегруючу роль з метою досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

При визначенні індивідуальної заробітної плати вкрай важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однаковою працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці *соціальної* функції заробітної плати.

Належне місце серед інших має зайняти *оптимізаційна* функція, сутність якої можна висловити таким чином. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці.

Кожна зі згаданих функцій заробітної плати має власних персоніфікованих носіїв (носія), тобто суб'єктів (суб'єкта), які найбільш заінтересовані в її реалізації. Так, у реалізації відтворювальної та мотивуючої функцій найбільше заінтересовані наймані працівники. До регулюючої функції найбільш “схильні” державні органи, що заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці. У реалізації соціальної функції заробітної плати заінтересовані переважно наймані працівники, а також держава як гарант прав і свобод трудящих та соціальної справедливості в суспільстві. У реалізації оптимізаційної функції найбільш заінтересований роботодавець, оскільки саме він повинен отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо тільки це дає йому змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск – прибуток.

Основні функції заробітної плати тісно взаємопов'язані і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них неминуче призводить до кризових явищ в економіці.

#### 4. Організація оплати праці в умовах ринкової системи господарювання

Процес формування заробітної плати не є одномоментним актом, він має складну багаторівневу структуру. Можна виокремити *два основні рівні* формування індивідуальної заробітної плати. *Перший* – це ринок праці, на якому роботодавець і найманий працівник ведуть переговори і домовляються щодо умов купівлі-продажу послуг робочої сили. Результатом такої домовленості є укладення трудового договору (контракту, угоди), що в ньому закріплюється трудова функція працівника та розмір тарифної ставки (посадового окладу). Укладення трудового договору означає й поширення на найманого працівника також і норм колективного договору, а отже, й загального порядку та умов встановлення доплат, надбавок, інших видів постійних чи одноразових винагород. На *другому рівні* – безпосередньо на підприємстві (структурному підрозділі) – відбувається “матеріалізація” умов купівлі-продажу робочої сили встановленням трудового регламенту, норм трудових витрат, доведенням нормованих завдань, конкретних показників та умов преміювання, порядку підвищення чи зниження винагороди залежно від індивідуальних і колективних результатів діяльності тощо. На практиці ця “матеріалізація” здійснюється через запровадження механізму диференціації індивідуальної заробітної плати.

В теорії і практиці розподільних відносин проблема диференціації заробітної плати є однією з головних.

Її формування на принципах ціни товару “послуги робочої сили”, як і будь-якого іншого товару, здійснюються на ринку, а саме на ринку праці. Відхилення ціни послуг робочої сили від її природної вартості є, як правило, наслідком дії чинників ринкового характеру - невідповідності попиту і пропонування робочої сили, наявності на ринку праці недосконалої конкуренції, що створюється завдяки монопольному становищу продавців або покупців послуг робочої сили у певному сегменті цього ринку. Одночасно на ринкову вартість послуг робочої сили впливають деякі чинники неринкового характеру, як наприклад:

а) талант, який підносить людину над звичним рівнем. Правомірно стверджувати, що у заробітній платі талановитих людей присутній елемент свого роду монопольної ренти на унікальні (рідкісні) здібності;

б) наявність на ринку праці так званих неконкуруючих груп. Наприклад, лікарі і математики - неконкуруючі групи, оскільки складно, а нерідко і неможливо (професійна непридатність до певного виду діяльності, надто тривале перенавчання за старшого віку тощо) представникові однієї професії увійти в іншу.

З наведеного вище випливає, що на формування заробітної плати впливають багатоманітні чинники, які можна подати у вигляді двох груп:

*перша* - ті, що характеризують стан ринку праці (співвідношення попиту і пропонування, модель ринку праці - монополії, моносонії тощо);

*друга* - ті, що характеризують працівників, результати їх діяльності та колективної праці і формують вартість послуг робочої сили (складність та умови виконуваної роботи, професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства в цілому).

Інтереси врахування всієї гами чинників, що впливають на параметри заробітної плати, потребують створення і функціонування певної організації заробітної плати.

Організація заробітної плати – це організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Кожна економічна система має притаманну їй організацію заробітної плати. Пікреслимо, що остання завжди є відображенням базисних економічних відносин й політики владних структур щодо визначення, спрямування і ролі розподільних відносин.

Узагальнення теоретичних досліджень та практики організації заробітної плати у країнах з розвинутою економікою дозволяють стверджувати, що функціонування заробітної плати в економіці здійснюється шляхом її організації, а саме поєднання: а) ринкового самонастроювання,

включаючи кон'юнктуру ринку праці; б) державного регулювання; в) договірної регулювання через укладення генеральної, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів з найманими працівниками; г) механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці (рисунок 1).

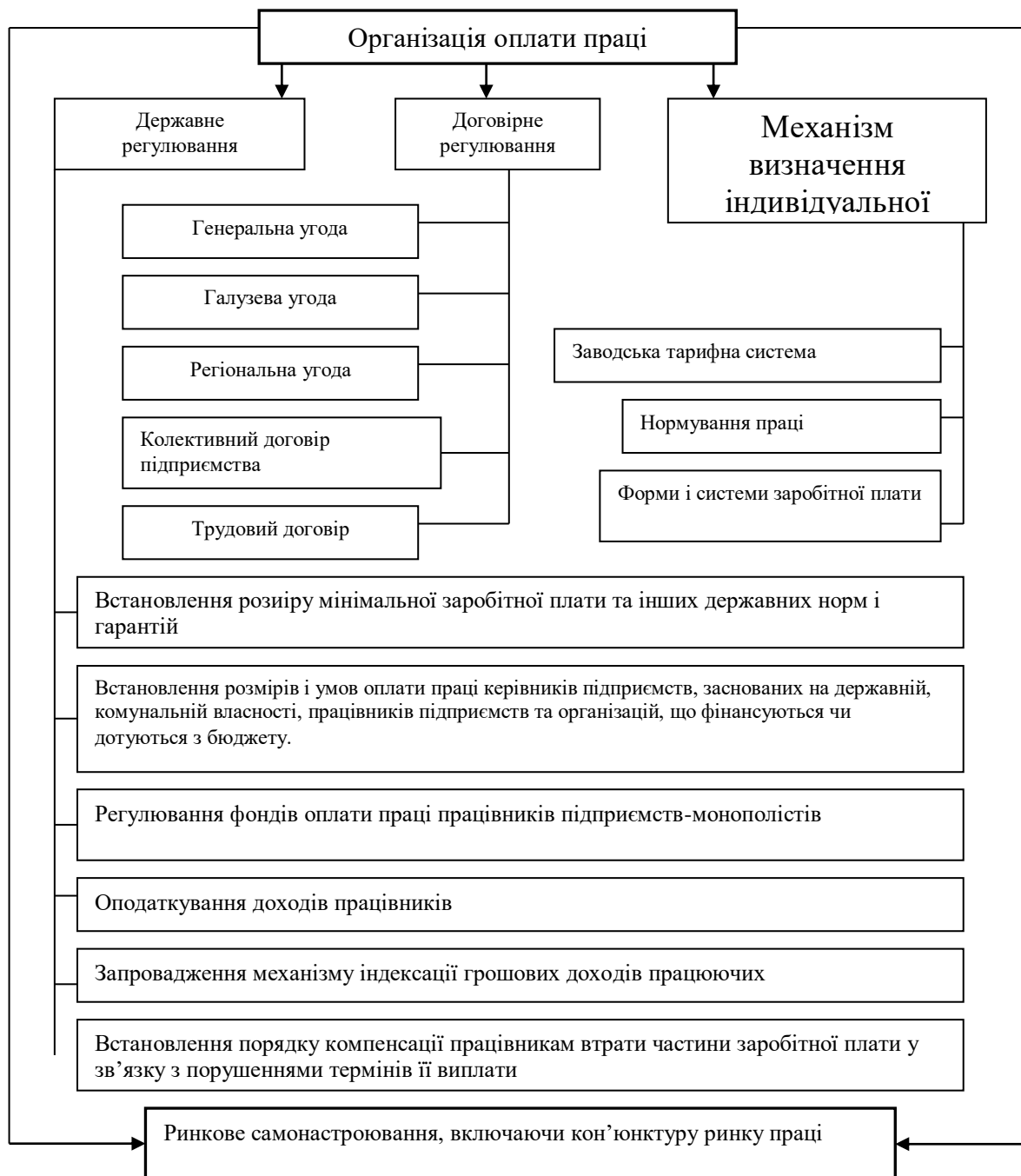


Рис. 13.3. Організація оплати праці в умовах ринкової економіки

## 5. Тарифна система оплати праці

Визначальну роль в організації заробітної плати на підприємствах України відіграє тарифна система. Тарифна система – це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників залежно від їх кваліфікації (складності робіт) та умов праці.

До числа основних елементів тарифної системи відносяться тарифні сітки, тарифні ставки, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, посадові оклади, надбавки й доплати до заробітної плати.

Тарифна сітка – сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність заробітної плати працівників від їх кваліфікації. Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду і наступними. Він означає у скільки разів тарифна ставка конкретного розряду є більшою за тарифну ставку першого розряду, коефіцієнт якого приймається за одиницю.

Параметри побудов тарифної сітки визначаються колективним договором, що укладається на підприємстві. Колективний договір розробляється з урахуванням змісту генеральної, галузевої та регіональної угод і не може погіршувати гарантій працівників, що закріплені у зазначених угодах. Діапазон тарифної сітки характеризує співвідношення тарифних коефіцієнтів найвищого і першого тарифного розряду.

Вибір того чи іншого варіанта побудови тарифної сітки залежить від багатьох чинників, у тому числі від професійно-кваліфікаційного складу кадрів та їх балансу, а також від фінансових можливостей підприємства. Так, за тривалого дефіциту кваліфікованих кадрів слід забезпечити посилення прогресії тарифних коефіцієнтів відповідних розрядів.

Тарифна ставка – виражений у грошовій формі абсолютний розмір заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифна ставка робітника першого розряду визначається колективним договором підприємства. Під час її обґрунтування та внесення на переговори щодо укладення колективного договору має враховуватися ціла низка обставин і чинників, зокрема:

- фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору, що укладається;
- рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу у середній заробітній платі;
- державна, галузева й регіональна гарантії мінімальної заробітної плати.

Обґрунтовуючи розмір тарифної ставки робітника першого розряду, слід орієнтуватися на прийнятну для сучасного стану економіки питому вагу тарифу у середній заробітній платі на рівні 65-70% (ураховуючи занедбаність нормування праці, низький рівень організації виробництва тощо). Надалі в міру стабілізації виробництва, відновлення нормативної бази на поліпшення організації виробництва частку тарифу слід довести до загальноєвропейського стандарту – 85-90%.

Під час закріплення у колективному договорі тарифної ставки першого розряду слід виходити з того, що ця ставка не може бути нижчою за встановлений Верховною Радою України розмір мінімальної заробітної плати, а також за відповідний мінімум, передбачений генеральною, галузевою та регіональною угодами. Разом з тим слід дотримуватися вимог статті 14 Закону України “Про оплату праці”, згідно з якою норми колективного договору, що допускають оплату праці нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчу від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більше ніж на шість місяців.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників є систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що включені до діючого класифікатора професій. За своєю сутністю зазначений довідник - це нормативний документ, за допомогою якого встановлюються розряди робіт та робітників, здійснюється визначення кваліфікаційного статусу всіх категорій працюючих.

Нині діючий довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16 лютого 1998 р. № 24. Він складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини,

співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій (ДК 003-95), а саме: “Керівники”, “Професіонали”, “Фахівці”, “Технічні службовці”, “Робітники”. Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: “Завдання та обов’язки”, “Повинен знати”, “Кваліфікаційні вимоги”, “Спеціалізація”, “Приклади робіт”.

У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різноманітні підходи до проектування тарифної системи. При цьому найбільш поширеними є такі:

- відокремлене формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;
- застосування єдиної тарифної системи оплати праці, яка передбачає запровадження уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці усіх категорій персоналу на основі єдиної тарифної сітки;
- запровадження безтарифної (пайової) системи оплати праці;
- використання єдиної гнучкої тарифної системи, основні положення якої розглядаються нижче.

Основним напрямом удосконалення побудови тарифної системи оплати праці слід вважати запровадження єдиної гнучкої тарифної системи, пріоритетне право на розробку якої належить сторонам соціального партнерства на рівні підприємства. Цей варіант охоплює два нетрадиційні підходи до побудови тарифної системи – запровадження єдиної тарифної сітки (ЄТС) і встановлення системи гнучких тарифних ставок (окладів).

Головна перевага ЄТС – наявність єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт в диференціації тарифних умов оплати праці усіх категорій персоналу та підвищення стимулюючої ролі тарифної системи. Суттєвим є запобігання конфронтації робітників, з одного боку, і керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, - з іншого, щодо диференціації тарифних ставок і посадових окладів, яка досить часто проявляється за відокремленої розробки тарифних умов оплати праці. Важливим є також і спрощення формування єдиної тарифної системи.

Єдина гнучка тарифна система має будуватися виходячи з таких положень: 1) запровадження єдиного підходу щодо оцінки складності робіт та диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на основі ЄТС; 2) диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду за кількома рівнями або з використанням ”вилки” ставок (окладів); 3) визначення конкретного рівня тарифної ставки (окладу) в межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників; 4) можливості як підвищення, так і зниження тарифної ставки(окладу) залежно від результатів оцінки у звітному періоді; 5) опрацювання системи показників, які характеризують якість і терміни виконання робіт, ініціативу, новаторство, професійне зростання, самостійність, творчий підхід до виконання робіт тощо для комплексного оцінювання працівників; 6) реалізації диференційованого підходу до різних професійно-кваліфікаційних груп працівників за розробки показників і критеріїв оцінки.

## **6. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати**

Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу як індивідів, так і окремих колективів тій кількості й якості праці, що вкладена ними у загальний результат колективних дій. Така відповідність в економічній літературі трактується як співвідношення між мірою праці й мірою заробітної плати.

За міру праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, що об’єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов. Встановлення міри праці є функцією нормування праці.

Нормування праці — це визначення обсягу робіт певної якості (змісту), який працівник має виконати за ціну послуг своєї робочої сили. Норма праці як базовий елемент нормування являє собою виражену в одиницях праці ціну послуг робочої сили.

Оптимальне співвідношення між мірою праці й мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, правильному співвідношенню між фондами споживання і нагромадження, отже є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Водночас значне випередження темпів зростання фонду нагромадження порівняно з темпами збільшення фонду споживання призведе до погіршення умов відтворення робочої сили, уповільнення зростання або й зниження життєвого рівня населення.

Невиправдане випередження темпів зростання фонду споживання над темпами зростання фонду нагромадження також має комплекс негативних наслідків: уповільнення темпів зростання продуктивності праці, порушення балансу між попитом і пропонуванням на товарному ринку, інфляція тощо.

Отже, нормування як процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу її усіх сферах діяльності людини є однією із найважливіших складових суспільної організації праці.

На підприємствах нормування праці має виконувати цілу низку функцій, а саме:

основи планово-економічних розрахунків поточного, перспективного і прогнозного характеру;

вихідної бази обліку витрат і результатів виробництва; основи раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством;

засобу встановлення рівноінтенсивних норм, забезпечення суспільне необхідної інтенсивності праці;

дійового засобу забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці й її оплатою.

Таким чином, функції нормування праці досить широкі, вони виходять за межі його використання лише як елемента організації заробітної плати. Як ефективний засіб мотивації праці всіх категорій працівників, нормування в поєднанні з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних форм кооперування праці.

## 7. Системи оплати праці

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є системи оплати праці.

Під системою оплати праці слід розуміти діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру її оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, всі *системи заробітної плати* поділяються на дві великі групи, що називаються формами заробітної плати. При використанні у якості міри праці кількості відпрацьованого робочого часу має місце почасова форма заробітної плати. Якщо у якості міри праці використовується кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то мова йде про відрядну форму заробітної плати.

Вибір тієї чи іншої форми заробітної плати потребує дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є:

- необхідність стимулювання збільшення виробітку продукції і скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- наявність у працівників реальної можливості збільшувати виробітку понад встановлену норму за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;
- можливість і економічна доцільність розробки норм праці і обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт і їх облік мають перекидатися економічною ефективністю збільшення виробітку;
- відсутність негативного впливу цієї форми оплати на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

Якщо зазначені вище умови відсутні, то слід застосовувати почасову форму оплати праці.



Найбільш перспективною слід вважати почасову форму оплати праці з видачею нормованих завдань, яка, базуючись на обґрунтованих нормах і взірцевій організації праці, має увібрати в себе кращі регламентовані елементи відрядної форми.

Системи оплати праці поділяються на прості і складні. В простих системах розмір заробітку визначають два показники, один з яких характеризує міру праці. Так, за простої почасової системи оплати праці розмір заробітку працівника залежить від кількості відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки (посадового окладу). За простої відрядної системи заробіток працівника формують такі показники як кількість виготовленої продукції та діючі відрядні розцінки за одиницю продукції.

У складних системах розмір заробітку залежить від трьох і більше показників, з яких, як правило, два є основними, а інші – додатковими. У зазначених системах кількість додаткових показників, що формують розмір заробітку, залежить від кількості “вузьких” місць на виробництві, наявних резервів підвищення виробництва та реальних можливостей працівників впливати на використання цих резервів.

За характером зміни параметрів заробітної плати залежно від виконання норм праці (виробітку) та інших умов оплати праці діючі системи можна розподілити на прямі (пропорційні), прогресивні і регресивні.

Мотивуючий вплив систем оплати праці може бути спрямований на кожного працівника окремо або на їх групу (ланку, бригаду, відділ тощо). Залежно від цього діючі системи оплати праці поділяються на індивідуальні та колективні.

Залежно від того, наскільки повно діючі системи оплати праці забезпечують одночасну реалізацію інтересів роботодавців і найманих працівників, їх можна поділяти на заохочувальні, гарантуючі і примусові.

Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує одночасне вирішення трьох завдань: 1) спонукає працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску; 2) забезпечує прямий, безпосередній зв'язок між трудовим внеском і розміром винагороди за послуги праці; 3) оптимізує досягнення інтересів роботодавців і найманих працівників.

Характерною ознакою гарантуючих систем оплати праці є те, що вони не передбачають безпосередню залежність винагороди за послуги праці від рівня основних зарплатоутворюючих чинників – кількості, якості і результатів праці, а забезпечують нарахування обумовленого заробітку. Причини застосування гарантуючих систем оплати праці різноманітні. Серед них виділимо такі як намагання роботодавця зберегти “кадрове ядро” незалежно від результатів поточної діяльності, що має місце в умовах реструктуризації підприємства, економічної нестабільності.

Застосування примусових систем оплати праці найчастіше обумовлюється жорсткою конкуренцією на ринках збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що вистояти у конкурентній боротьбі тощо.

Найбільш поширеними різновидами простих і складних систем є проста почасова, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, акордна, почасово-преміальна, відрядно-преміальна системи оплати праці. Останні можуть доповнюватися також встановленням працівникам доплат і надбавок, одноразових премій і винагород.

За простої почасової системи заробіток працівника формується відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу.

При застосуванні годинних і денних тарифних ставок розмір заробітку працівника, який оплачується почасово, визначається за формулою:

$$Z_{nn} = T_c \times Ч_{\phi},$$

де  $Z_{nn}$  - заробіток працівника, грн.;

$T_c$  - тарифна ставка працівника за одиницю часу (годину, день), грн.;

$Ч_{\phi}$  - фактично відпрацьований працівником час, годин або днів.

При застосуванні місячної тарифної ставки (окладу) заробіток працівника визначається за формулою:

$$Z_{np} = \frac{T_{cm} \times Ч_{фм}}{Ч_p},$$

де  $T_{cm}$  - місячна тарифна ставка працівника, грн.;

$Ч_{фм}$  - фактично відпрацьована працівником кількість днів за місяць;

$Ч_p$  - кількість робочих днів у місяці відповідно до графіку роботи підприємства.

За прямої відрядної системи заробіток працівника залежить від відрядної розцінки за одиницю виготовленої продукції (виконаної роботи) і кількості виготовленої продукції (виконаної роботи) і визначається за формулою:

$$Z_g = P_g \times K,$$

де  $Z_g$  - заробіток працівника, праця якого оплачується відрядно, грн.;

$P_g$  - відрядна розцінка за одиницю продукції (виконану роботу), грн.;

$K$  - кількість виготовленої продукції (виконаної роботи) у встановлених одиницях.

Відрядна розцінка за одиницю продукції ( $P_g$ ) визначається за формулою:

$$P_g = T_p \times H_{ч} \quad \text{або} \quad P_g = T_p \times H_g,$$

де  $T_p$  - тарифна ставка, що відповідає розряду виконаної роботи, грн.;

$H_{ч}$  - норма часу, годин;

$H_g$  - норма виробітку у встановлених одиницях.

За відрядно-прогресивної системи оплати праці, починаючи з певного рівня виконання норм виробітку, застосовуються відрядні розцінки за виконану роботу (операції, деталі, вироби тощо) у підвищеному розмірі. Таким чином, базова розцінка, яка визначена, виходячи з тарифної ставки, що відповідає розряду виконаної роботи, та діючої норми часу, диференційовано підвищується залежно від досягнутого рівня виконання норм.

## 8. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- розміри премій;
- джерела виплати премій;
- категорії персоналу, які підлягають преміюванню;
- періодичність преміювання;
- порядок виплати премій.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальні стимули найдоцільніше за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. В преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити "навантаження" між ними.

У найзагальнішому вигляді умови — це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їх рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні і додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії має збільшуватися. У разі невиконання основних показників премія не повинна сплачуватися, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає у тому, щоб показники і

умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а, по-друге, вони мають реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Наявність конкретних "вузьких місць" на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, всього колективу на покращення справ у певній сфері виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити "диверсифікацію" показників і умов преміювання, "прив'язку" їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців.

Враховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному і соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні фахівці вирішують питання розвитку виробництва та покращення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

- 1) показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності;
- 2) показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

Серед показників першої групи виділимо наступні:

- 1) показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працюючого або акціонера);
- 2) приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції у поточному періоді у порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства;
- 3) частка продукції підприємства у загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести у першу чергу наступні:

- 1) показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позичковими і власними коштами підприємства);
- 2) показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної продукції у загальних обсягах виробництва, частка сертифікованої продукції у загальних обсягах виробництва, співвідношення між цінами на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);
- 3) показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, за максимально допустиму — 4.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання виплачується за умови виконання працівником виробничого завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти ранжування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину, та передбачити "технологію" визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого ( гранично високого, прийнятного або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Так, наприклад, показник преміювання "виконання договірних зобов'язань з поставок продукції" спрямований на 100-відсоткове виконання укладених угод, але не більше того, оскільки перевиконання суперечить сутності цього показника. Водночас такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості націлюють на подальше поліпшення цих результатів діяльності порівняно з розрахунковим рівнем, відповідним періодом минулого року, періодом, що передував звітному.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складовими побудови преміальної системи.

Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, "трудомісткість" одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу "однакова премія за однакові додаткові зусилля", можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більше трудових зусиль.

Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, річ непросте, вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці підприємства. Найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

«Технологію» визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустімо, потрібно визначити розміри премій службовців підприємства, що для них як основні показники заохочення визначені: виконання плану поставки продукції за укладеними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Інші необхідні вихідні дані і розрахунок розмірів премії наведено в табл. 6.

За даними таблиці в положення про преміювання слід включити такі розміри премій службовцям:

за виконання на 100 % плану поставки продукції за укладеними договорами — 15,0 відсотків; за 1 % зростання продуктивності праці — 1,8 відсотка; за 0,1 пункту зниження собівартості продукції — 0,75 відсотка.

Сьома вимога. Для посилення мотивуючого потенціалу системи преміювання слід враховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

Одним з варіантів вирішення цієї проблеми є додаткова диференціація премії, що нарахована за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих із них, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів

показників преміювання. Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на краще, оскільки вона не залежить від його зусиль, то й преміювати за показники цієї діяльності не має сенсу.

Дев'ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні основні результати діяльності як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу. Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності.

Наведеним вище не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотивуючого типу. Під час формування останнього пропонується дотримуватися і таких положень (вимог):

а) премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визначити доцільною виплату премії за мотивами, не зв'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

Дотримання вимог, що зазначені вище, має сприяти підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують зростання трудової активності персоналу і "працюють" на досягнення його особистих цілей та цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

## **9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволені, на перший план виходять нематеріальні потреби й мотиви. Сьогодні людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;

б) зміни у змісті праці;

в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;

г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

а) програм гуманізації праці;

б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;

в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);

г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

\* збагачення змісту праці ( суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);

\* розвиток колективних форм організації праці;

\* створення досконаліших умов праці;

\* розвиток виробничої демократії;

\* раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи;

\* підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації — максимізація прибутку.

Проте позитивно, що нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб такі зміни: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку — в належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні.

Розглянемо зміст окремих складових програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі — можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації.

Важливим засобом нематеріальної мотивації є планування кар'єри.

Із теорії справедливості випливає, що, коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, пересуванню по службі, адже це, на її оцінку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання — безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склався цілий ряд моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їх застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складова нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Виходячи з великого зарубіжного та вітчизняного досвіду, розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

а) надання додаткового вільного часу.

Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання

влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві, тощо). Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності (наприклад до роботи на державній службі), створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Стимулюючий ефект мають і творчі відпустки, що надаються працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством або колективним договором підприємства.

б) перерозподіл робочого часу.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або ковзний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються ковзні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75% фірм Франції, 69% — Нідерландів, 68% — ФРН, 66% — Швеції.

Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, зв'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами.

За умов застосування гнучких графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Зазначені обставини можна розглядати як складові посилення трудової мотивації.

При використанні ковзних графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад встановлену норму, у цьому випадку не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Накопичений час в подальшому можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а, отже, “прозорості” внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому сучасні організації широко використовують всі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні.

Довідник співробітника являє собою брошуру, яка містить основну інформацію про організацію, в якій працює співробітник. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще у довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу у більшості компаній розвинених країн.

Видання довідника співробітника переслідує такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;

- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дозволяє співробітникам більше знати про компанію, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія, чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Внутріфірмові публікації (газети, журнали, багатотиражки тощо) являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне і соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

#### Література

1. *Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В. І.* Нормування праці / За ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К.: ВІПОЛ, 1995.
2. *Адамчук В. В., Кокин Ю. П., Яковлев Р. А.* Экономика труда. Учебник. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999.
3. Закон України «Про оплату праці» // Урядовий кур'єр. 1995. — 18 трав.
4. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб: Питер, 2000.
5. *Колот А. М.* Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002.
6. *Маслоу А.* Мотивация и личность. — М., 1998.
7. *Мерсер Д.* ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
8. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
9. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Збірник наук. пр. — К.: Ін-т економіки, 1996.
10. *Слезингер Г. Э.* Труд в условиях рыночной экономики. — М.: ИНФРА-М, 1996.
11. Современная экономика труда. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 2001.
12. *Уткин Э. А.* Мотивационный менеджмент. — М.: Изд. ЭКМОС, 1999.
13. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. *Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой.* — М.: Изд-во МГУ, 1996.
14. *Эренберг Р. Дж., Смит Р. С.* Современная экономика труда. Теория и государственная политика. — М.: Изд-во МГУ, 1996.



## ЛЕКЦІЯ 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні
2. Витрати на персонал
3. Організаційна ефективність управління персоналом
4. Економічна ефективність управління персоналом
5. Соціальна ефективність управління персоналом

### 1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Кожна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів.

Ця вигода, яку прийнято називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви: скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає у надбанні доходу, який перевищує витрати, чим більшою буде різниця між ними, тим краще.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати і у сфері управління організаціями, зокрема в управлінні персоналом. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність управління персоналом можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату і витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати представити у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

Серед показників ефективності управління персоналом найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації (П) і показник продуктивності праці (П<sub>пр</sub>)

$$П = \frac{Д}{В},$$

де: Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

В – сукупні витрати на виробництво.

$$П_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}},$$

де: О – обсяг виробленої продукції;

Ч<sub>со</sub> – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоємності, енергоємності продукції тощо.

Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності управління персоналом слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів (П<sub>тр</sub>):

$$П_{тр} = \frac{Д}{В_n},$$

де: В<sub>n</sub> – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Ефективність управління персоналом слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати троїстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складові ефективності управління персоналом (економічна, організаційна і соціальна) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності.

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники: внутрішні й зовнішні, об'єктивні й суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу – людські. Недарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів. Опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній виявило такі підсумки при відповідях на запитання, що потребує найбільшої уваги керівників (%) [1, с. 5-6]:

Не лише в Японії, а й в інших економічно розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їхню ефективність та вживати заходів щодо оптимізації.

## 2. Витрати на персонал

У спеціальній літературі немає поки що єдності поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Серед поширених понять близьких за змістом зустрічаємо такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо. Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників.

Під витратами на персонал слід розуміти сукупні затрати організації на виробничий фактор "праця".

Для потреб оцінювання ефективності управління персоналом необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складових цих витрат.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131 фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими складовими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1-4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудозатрат, а витрати пунктів 5-10 належать до непрямих.

Конкретизуємо зміст кожної з десяти груп фактичних витрат на персонал виділенням найвагоміших елементів:

### Пряма оплата

- Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці.
- Надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів.
- Винагороди за вислугу років, стаж роботи.
- Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.
- Оплата праці за договорами підяду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства.

- Виплати різниці в окладах працівникам при тимчасовому заміщенні.
- Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.
- Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

#### Оплата за невідпрацьований час

- Оплата основних і додаткових відпусток.
- Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.
- Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.
- Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності у відповідності з чинним законодавством.
- Надбавки за пересувний, роз'їздний характер робіт.
- Оплата простоїв не з вини працівника.
- Оплата працівникам – донорам днів обстеження, здачі крові та відпочинку.
- Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.
- Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.
- Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

#### Премії та нерегулярні виплати

- Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.
- Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.
- Одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат.
- Винагороди за підсумками роботи за рік.
- Грошові компенсації за невикористану відпустку.
- Матеріальна допомога.
- Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

#### Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах

- Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.
- Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.
- Вартість безкоштовно наданих предметів (включаючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.
- Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.
- Виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети і журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо.
- Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.
- Вартість виданого молока і лікувально-профілактичного харчування.
- Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

#### Витрати на оплату житла працівників

- Витрати на утримання житла, що є у власності підприємства.\*
- Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (при умові проживання в ньому працівників підприємства).
- Витрати на оплату квартир, найм житла у окремих громадян.
- Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.
- Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

#### Витрати на соціальне забезпечення працівників

- Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування; пенсійний, сприяння зайнятості населення, інші.
- Вихідна допомога при припиненні трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на дійсну військову службу.
- Вартість путівок на лікування і відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.
- Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.
- Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.
- Доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.
- Щорічна допомога на оздоровлення дітей.
- Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.
- Витрати на оплату послуг за договорами, що укладені з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, включаючи протезування.
- Плата за утримання дітей в дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства.
- Оплата абонементів у групі здоров'я.
- Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) по закінченні терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який провадяться перерахунки страховій компанії.

#### Витрати на професійне навчання

- Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.
- Витрати на організацію навчального процесу: на утримання і оренду приміщень для проведення навчання, оплата викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників і т.ін.
- Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
- Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.
- Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

#### Витрати на утримання громадських служб

- Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі\*.
- Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо\*.

\* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.

- Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі.

- Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок – продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо\*.

- Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (у тому числі на оренду приміщень).

- Вартість екскурсій і мандрівок.

- Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго і водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.

#### Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп

- Авторський та лекційний гонорар.

- Одноразові допомоги та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі і направленні на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.

- Виплати польового забезпечення.

- Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту у випадку невидачі їх адміністрацією.

- Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.

- Компенсації за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників, згідно з чинним законодавством.

- Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.

- Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.

#### Податки, що відносяться до витрат на робочу силу

- Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

У Російській Федерації витрати роботодавця на персонал класифікуються за трьома групами:

1. Витрати на оплату праці.

2. Виплати соціального характеру.

3. Витрати, що не належать ні до фонду заробітної плати, ні до виплат соціального характеру [3, с. 588-589].

Зміст елементів витрат аналогічний структурі витрат на персонал, що використовується в Україні за винятком однієї позиції. У Росії до витрат роботодавця на персонал включаються дивіденди по акціях, виплати по облігаціях і паях, чого немає в Україні.

Структура витрат на персонал у ФРН за більшістю позицій збігається з українською, але є її відмінності. У Німеччині до сукупних витрат роботодавця на персонал відносять зокрема:

- Відрахування на користь профспілок.

- Витрати на раду підприємства та на виробничі збори.

- Витрати на аналіз і спостереження за ринком робочої сили.

- Витрати на вербування, відбір та вивільнення кадрів.

- Особливі витрати на кадрово-економічне господарство (заводський журнал, плакати, фільми тощо) та деякі інші [4, с. 594-595].

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками і службовцями по заробітній платі, обліку касових операцій тощо.

В економічно розвинутих країнах Заходу праця для роботодавця коштує недешево. Величина основних і додаткових витрат на персонал у розрахунку на одного середньостатистичного працівника за рік еквівалентна вартості трьох нових легкових автомобілів середнього класу [5, с.

---

\* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.

303]. При цьому заробітна плата становить близько половини загальних витрат на персонал, обчислених у грошовій формі.

Це змушує економічні підрозділи, служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати і обґрунтовувати кожну статтю витрат на персонал, складати кошториси усіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (місяця утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів у межах кошторису.

### **3. Організаційна ефективність управління персоналом**

Важливою передумовою досягнення прийнятного рівня економічної ефективності управління персоналом є забезпечення адекватного організаційного рівня управління персоналом. Інакше кажучи, економічна ефективність управління персоналом виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності управління персоналом варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність управління персоналом досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
- підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- організація та обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

### **4. Економічна ефективність управління персоналом**

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу і рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності управління персоналом.

Управління персоналом як функція управління підприємством є складним, багатограним процесом, що відбувається в часі та просторі.

Головним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння. Його суть полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал року, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом на прикладі промислового підприємства.

Безумовно до них належать показники: загальної продуктивності (П), продуктивності праці (П<sub>пр</sub>), продуктивності трудових ресурсів (П<sub>тр</sub>), про що йшлося у питанні 1.

Важливою інформацією для оцінювання ефективності управління персоналом є показники: Виконання плану з обсягу товарної продукції (O<sub>пл</sub>):

$$O_{mn} = \frac{O_{mn1}}{O_{mn2}} \cdot 100,$$

де  $O_{mn1}$  – обсяг фактично виготовленої товарної продукції,  
 $O_{mn2}$  – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ( $O_{pn}$ ):

$$O_{pn} = \frac{O_{pn1}}{O_{pn2}} \cdot 100,$$

де  $O_{pn1}$  – обсяг фактично реалізованої продукції,  
 $O_{pn2}$  – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ( $D_{pn}$ ):

$$D_{pn} = \frac{D_{pn1}}{D_{pn2}} \cdot 100,$$

де  $D_{pn1}$  – сума фактично одержаного доходу;  
 $D_{pn2}$  – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР)

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100,$$

де  $ПР_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток;  
 $ПР_2$  – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності управління персоналом має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції (Рт):

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100,$$

де  $ПР_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;  
 $C_T$  – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції (Рр):

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100,$$

де  $ПР_1^1$  – прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції;  
 $C_p$  – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал (Рп)

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100,$$

де  $B_n$  – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в цілому і зокрема високий рівень управління персоналом.

## 5. Соціальна ефективність управління персоналом

Рівень соціальної ефективності управління персоналом характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є :

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності управління персоналом можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.



## ЗМІСТ

Вступ	<a href="#"><u>3</u></a>
Лекція 1. Методологічні аспекти управління персоналом	<a href="#"><u>5</u></a>
Лекція 2. Стратегія та політика управління персоналом організації	<a href="#"><u>14</u></a>
Лекція 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом	<a href="#"><u>25</u></a>
Лекція 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	<a href="#"><u>34</u></a>
Лекція 5. Служба персоналу і кадрове діловодство	<a href="#"><u>51</u></a>
Лекція 6. Планування та формування персоналу	<a href="#"><u>63</u></a>
Лекція 7. Розвиток персоналу	<a href="#"><u>73</u></a>
Лекція 8. Управління процесами руху персоналу	<a href="#"><u>83</u></a>
Лекція 9. Регулювання трудової діяльності персоналу	<a href="#"><u>95</u></a>
Лекція 10. Створення сприятливих умов праці	<a href="#"><u>103</u></a>
Лекція 11. Оцінювання персоналу	<a href="#"><u>112</u></a>
Лекція 12. Мотивація та стимулювання персоналу	<a href="#"><u>120</u></a>
Лекція 13. Ефективність управління персоналом	<a href="#"><u>137</u></a>

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Автор: Черчик Лариса Миколаївна

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

### **Конспект лекцій**

Друкується в авторській редакції

Підп. до \_\_\_\_\_. Формат А4. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум. друк.арк. \_\_\_\_ Обл. вид. арк.  
Тираж 50 прим. Зам.