
О.В. Крушельницька
Д.П. Мельничук

Управління персоналом

Навчальний посібник

Видання друге, перероблене й доповнене

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

Київ
КОНДОР

2005

ББК 65.я315
К 84

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 14/18.2-1459 від 11.07.2002)*

Рецензенти:

М.П. Поліщук – д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту ДАЕА України;

Є.І. Ходаківський – д-р. екон. наук, професор ДАЕА України

Крушельницька О.В.

Мельничук Д.П.

Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. — К., «Кондор». — 2005. — 308 с.

ISBN 966-8251-02-4

Навчальний посібник максимально адаптований до вимог програми курсу. Розглядаються теоретичні основи управління персоналом, питання набору, розвитку, адаптації, атестації та мотивації персоналу з урахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду. Висвітлені питання управління поведінкою, дисципліною та умовами праці персоналу.

Посібник розрахований на студентів економічних спеціальностей і фахівців, які цікавляться питаннями управління персоналом.

ББК 65.я315

ISBN 966-8251-02-4

© О.В. Крушельницька,
Д.П. Мельничук, 2002, 2004
© «Кондор», 2002, 2004

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
----------------	---

РОЗДІЛ І. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
--	----------

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту	8
---	----------

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації ...	8
2. Склад і структура персоналу	11
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи ...	16
4. Методи управління персоналом	19
5. Система управління персоналом	22
6. Зарубіжний досвід управління персоналом	25

Тема 2. Еволюція менеджменту людських ресурсів	27
---	-----------

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами	27
2. Історія розвитку кадрових служб	30
3. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами	33
4. Теорія людського капіталу	39

Тема 3. Кадрова політика підприємств	42
---	-----------

1. Суть і завдання кадрової політики	42
2. Елементи кадрової політики та їх характеристика	46
3. Напрямки кадрової політики	49
4. Оцінка вибору кадрової політики	51

Тема 4. Служба управління персоналом й кадрове діловодство	53
---	-----------

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом	53
2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.	53
3. Організація кадрового діловодства	60
3.1. Основні напрямки організації кадрового діловодства та номенклатура справ.	60
3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу	62

4. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб	67
---	----

РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ 71

Тема 5. Кадрове планування в організації 71

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування	71
2. Методи визначення потреб персоналу	74
3. Види планів з питань персоналу	77
4. Оперативний план роботи з персоналом	80

Тема 6. Форми та методи комплектування організації персоналом 83

1. Організація та джерела залучення персоналу	83
2. Методи підбору персоналу, їх характеристика	87
3. Суть контрактної форми найму	92
4. Оптимізація чисельності персоналу	96
5. Кадровий аудит	99

Тема 7. Професійний розвиток і навчання персоналу 101

1. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним	101
2. Організація системи професійного навчання персоналу	105
3. Методи і форми професійного навчання	107
4. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)	112
5. Професійне навчання в зарубіжних фірмах	115

Тема 8. Розвиток кар'єри в організаціях 118

1. Типи, етапи і цілі кар'єри	118
2. Управління кар'єрою	122
3. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу	125
4. Підготовка і формування резерву керівників	127

Тема 9. Адаптація персоналу 131

1. Поняття і види адаптації персоналу	131
2. Етапи адаптації персоналу	133
3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи	136
4. Управління адаптацією	138

РОЗДІЛ ІІІ. УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ 140

Тема 10. Соціальне партнерство в організації 140

1. Суть і функції соціального партнерства в організації 140
2. Система регулювання соціально-трудоких відносин в організації 145
3. Колективний договір – основа соціального партнерства 147
4. Зарубіжний досвід соціального партнерства 149

Тема 11. Регулювання трудової активності персоналу 156

1. Зміст управління використанням персоналу 156
2. Управління плінністю кадрів в організації 159
3. Умови праці, їх регулювання 162
4. Організація і способи звільнення персоналу 165
5. Етика ділових відносин з персоналом 168

Тема 12. Організація робочого місця та використання робочого часу 171

1. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація 171
2. Нормування праці 174
3. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат 177
4. Гнучкі режими праці 179

РОЗДІЛ ІV. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ 182

Тема 13. Конфлікти в системі управління персоналом 182

1. Суть, різновиди та причини конфліктів 182
2. Форми виробничих конфліктів 188
3. Стратегії та методи управління конфліктами 191
4. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту 195

Тема 14. Управління поведінкою та дисципліною персоналу 199

1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості 199
2. Поведінка особистості в групі 204
3. Суть і різновиди дисципліни 205
4. Механізми та методи управління дисципліною 210
5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу 217

РОЗДІЛ V. ОЦІНКА, ОПЛАТА Й МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ .. 222

Тема 15. Атестація персоналу 222

1. Поняття та завдання атестації персоналу 222
2. Об'єкти та показники атестації 225

3. Організація і методи атестації	227
4. Етапи проведення атестації	230
Тема 16. Оцінка персоналу	233
1. Суть і завдання оцінки персоналу	233
2. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу	236
3. Методи оцінки персоналу	241
4. Модель оцінки працівників та їх праці	244
5. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів	249
6. Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу ..	253
Тема 17. Оплата праці	258
1. Суть і функції оплати праці	258
2. Принципи організації оплати праці	267
3. Форми оплати праці	270
4. Державне регулювання оплати праці	275
5. Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах	278
Тема 18. Мотивація та стимулювання персоналу організації	282
1. Теорії мотивації персоналу	282
2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу ...	292
3. Управління мотивацією	297
4. Організація мотивації на підприємстві	298
Література	303

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамічною зростаючою суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних організаціях. Тому дисципліна «Управління персоналом» є обов'язковою для формування фахівців високого рівня кваліфікації і, відповідно до державних освітніх стандартів є складовою навчального плану підготовки бакалаврів і магістрів.

В останні роки з'явилося багато інтересних посібників з «Управління персоналом», проте в яких, як правило узагальнюються досвід роботи з персоналом в США, Японії та Росії, і разом з тим все ще рівень знань в значній кількості керівників підприємств з питань управління персоналом бажає бути кращим. Ринкова економіка більш вимоглива до спеціалістів – керівників. В зв'язку з цим необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється. Працівники із пасивного виконання перетворюються на активного учасника виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал на його розвиток, вважаються як формування людського капіталу.

Запропонований посібник має на меті допомагати студентам належно вивчити як теоретичні проблеми так і практичний досвід з питань управління персоналом в сучасних організаціях.

РОЗДІЛ І. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації.
2. Склад і структура персоналу.
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
4. Методи управління персоналом.
5. Система управління персоналом.
6. Зарубіжний досвід управління персоналом.

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації

Організацією традиційно вважається група людей, які об'єднуються для вирішення певних цілей і завдань. Розглядаючи організацію як соціальний інститут виділяють кілька елементів, що утворюють її структуру і визначають її як особливе утворення, властиве тільки організації. Це – наявність цілей, спільної мети, організаційної структури, організаційної культури, постійної взаємодії із зовнішнім середовищем та використанням ресурсів. Якщо ХІХ століття асоціюється як століття окремих особистостей, то ХХ – залишається в пам'яті людей як століття «суперорганізацій», що сильно змінили матеріальну основу людського життя. Справді, в ХХ столітті НАСА і Головкаосмос проклали шлях в міжпланетний простір; ІВМ комп'ютеризували не тільки офіси, а й квартири; Форд і Дженерал Моторз зробили автомобіль масовим засобом пересування; КБ Антонова і Боінг зробили трансатлантичні перельоти такими ж звичайними, як поїздка зі Львова до Києва.

Практично, за кожним значним відкриттям стоїть не геній-одиначка, а могутня організація. Людство не пам'ятає винахідника кольорового телевізора чи мікрохвильової печі, але прекрасно знає назви компаній, що їх виробляють: Соні, Панасонік, Філіпс та ін. Те ж можна сказати і про автомобілі, мобільні телефони тощо. Це не означає, що талант, досвід окремої особистості втратили цінність у суспільстві, вони залишаються двигунами розвитку суспільства, але матеріальна культура суспільства стала надто складною, і подальший розвиток вимагає колосальної концентрації ре-

сурсів. Тільки в межах сучасних організацій, що об'єднують зусилля тисяч талановитих і висококваліфікованих людей, стало можливим здійснення грандіозних проектів, про які генії минулого могли тільки мріяти. Ідея прокласти тунель під Ла-Маншем виникла багато років тому, але вона була реалізована тільки в 1944 році групою французьких і британських будівельних компаній; Ціолковський зробив геніальні розрахунки польоту ракет ще в 1894 р., а перший штучний супутник вийшов на орбіту Землі тільки в 1957 р. завдяки таланту, знанням і праці десятків тисяч людей.

Організаціями є Житомирський інженерно-технологічний інститут, готель «Україна», кондитерська фабрика, Кабінет Міністрів України, футбольна команда «Динамо», «Південний машинобудівний завод» і т. д. При всіх відмінностях (масштаби, сфери діяльності) цих організацій всі вони характеризуються спільними рисами:

- наявністю цілей;
- існуванням тісних зв'язків між членами організації і правил, що визначають порядок цих взаємовідносин;
- постійним взаємозв'язком із зовнішнім середовищем.

Організації не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей.

Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальні громадські об'єднання) не зможе сформуватись і тим більше існувати, якщо не буде визначена її ціль — те, ради чого дана організація формується і буде діяти в майбутньому. Організації супроводжують людину протягом всього її життя, починаючи з дитячого садка, школи, інституту, підприємства.

При створенні організації її цілі визначаються, як правило, засновниками. З часом розвитку організації цілі можуть ускладнюватись і трансформуватись. Зміна цілей здійснюється під впливом багатьох факторів, а саме: збільшення масштабу організації, зміни зовнішнього середовища, розвитку техніки й технології, зміни свідомості людей. На формування цілей економічних організацій безпосередній вплив мають: клієнти (споживачі), власники, наймані працівники, керівники. Досягнення оптимального балансу в інтересах всіх ключових груп у цілях організації є одним із основних завдань і умов успішного розвитку організації (підприємства).

У своїй діяльності організації керуються набором цілей, які відрізняються за змістом і часовою перспективою. Наукою виділяються три види цілей організації: базові цінності, стратегічні завдання й короткотермінові плани.

Базові або фундаментальні цінності визначають основні цілі існування організації і її кредо, які є в кожному об'єднанні людей. Базові цілі є найбільш стійкими і залишаються незмінними протягом довгого періоду,

і це забезпечує стабільність розвитку. Наприклад, базовою цінністю вищої школи є підготовка спеціалістів для народного господарства.

Стратегічні завдання — це плани реалізації базових цінностей у конкретних умовах з врахуванням зовнішніх факторів і потенціалу самої організації. Стратегічні завдання включають кінцеву ціль, часовий інтервал і спосіб досягнення цілі. Вони більшою мірою залежать від зовнішнього середовища і вимагають періодичного керування, оновлення.

Короткотермінові цілі — це конкретні плани програми реалізації стратегічних завдань. Вони є досить детальними та впливають на всіх працівників організації. До короткотермінових планів відносять: бізнес-план, плани виручки продавців тощо. Цінність цих планів полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на поведінку персоналу на робочому місці і на результати організації. Досягнення цілей передбачає спільну роботу працівників організації, що, в свою чергу, вимагає координації їх дій, встановлення певного внутрішнього порядку у формі організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її архітектоніку, наявність окремих частин і співвідношення між ними, міру гнучкості організаційної конфігурації. В літературі і практиці управління виділяють три типи організаційних структур:

- функціональна;
- продуктова;
- матрична.

Функціональна побудована за принципом розподілення функцій між підрозділами, що відповідають за один напрямок діяльності.

Продуктова (лінійна) характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.

Матрична або адаптивна — гнучкі структури, здатні змінюватися відповідно до вимог середовища. Цей тип структури здатний використовувати всі ефективні аспекти продуктової та функціональної структур і весь час функціонувати в постійно змінюючих умовах.

Крім організаційної структури в будь-якій організації існує певна організаційна культура, тобто певні норми поведінки, стосунків. За визначенням управлінців і практиків, організаційна культура є найбільш стабільним, цементуючим елементом.

Організаційна культура — це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності. Ці компоненти культури визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності виробництва та менеджменту. Винятково важлива роль організаційної культури у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності фірми на ринку.

Організація функціонує та розвивається у постійній взаємодії з навколишнім світом і залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів особливе місце займають: законодавчі норми і нормативи, клієнти, постачальники, розвиток науки, техніки й технології. Внутрішні елементи – це рівень змін (стабільність проти змін). Організації, які працюють у стабільному середовищі, можуть працювати на довгострокових прогнозах. Організації, які працюють у змінюючому середовищі, вимушені частіше корегувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру тощо. Означені елементи організації реалізуються не автоматично, а за умови чіткої відрегульованості внутріорганізаційних виробничих відносин і відповідного рівня культури.

2. Склад і структура персоналу

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особливий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент.

У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати. В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

- постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;
- тимчасові – на 2–4 місяці;
- сезонні – на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва.

З точки зору обліку, спискова кількість являє собою загальну суму присутніх і відсутніх на роботі.

В теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти.

Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста – це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навик, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2–4 роки;

- кваліфіковані працівники, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчались 6–24 місяці;
- низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2–5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її види: функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;

інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

ситуаційна компетенція вбачає вміння діяти в певних ситуаціях;

соціальна компетенція—це комунікаційні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше. Стаж роботи в даній організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25, 30 і більше років.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньоспеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;
- заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем;
- зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків).

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу. Закріплення й використання персоналу характеризуються системою показників, а саме:

середньорічною кількістю працівників, яка визначається за формулою:

$$c_{нсп} = \frac{1/2c_1 + 1/2c_2 + 1/2c_n + 1}{n},$$

де $c_{нсп}$ – середня чисельність персоналу за рік (період);

c_1, c_2, c_n – чисельність персоналу на початок кожного підперіоду (місяць, квартал);

n – кількість періодів, із яких складається період (12 місяців).

$$\text{Інтенсивність обороту за наймом} = \frac{\text{кількість прийнятих за період}}{\text{середньоспискова кількість персоналу за період}}.$$

$$\text{Інтенсивність обороту за вибуттям} = \frac{\text{кількість вибутих за період з усіх причин}}{\text{середньоспискова кількість персоналу за період}}.$$

$$\text{Коефіцієнт постійності} = \frac{\text{кількість працівників, що є в списках організації протягом всього періоду}}{\text{середньоспискова кількість персоналу за період}}.$$

$$\text{Коефіцієнт використання кваліфікації працівника} = \frac{\text{затрати праці на виконання робіт відповідно до кваліфікації}}{\text{загальні затрати за період}}.$$

$$\text{Коефіцієнт стажу роботи в організації} = \frac{\text{тривалість роботи в організації}}{60 \text{ місяців}}.$$

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{кількість виробленого ВВП у вартісному вимірі}}{\text{середньоспискова кількість працівників}}$$

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:

— особисті — це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;

— комунікативні — навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;

— пізнавальні — це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;

— професійні — навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом — система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Основна ціль управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Отже, завдання зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- задоволення розумних потреб персоналу;

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із:

використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів

управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина – джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами – визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

4. Методи управління персоналом

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання

Розділ 1. Основи управління персоналом

людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

– *правові норми й акти* — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

– *інструкції, організаційні схеми, нормування*;

– *накази, розпорядження*, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

– формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

– особистий приклад;

– задоволення культурних і духовних потреб працівників;

– встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

– встановлення моральних санкцій і заохочення;

– соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів 	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість 	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються 	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу 	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи 	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

5. Система управління персоналом

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб поєднати завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (табл.).

Система управління персоналом організації

Система управління персоналом – система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом



<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятстю, діловиробництво системи управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікації трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема розвитку організаційної структури управління
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема правового забезпечення
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

В таблиці наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого — люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини.

6. Зарубіжний досвід управління персоналом

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті — управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

Американський — передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада — працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи — проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Тема 2. Еволюція менеджменту людських ресурсів

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами.
2. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами.
3. Теорія людського капіталу.

1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. У період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга – акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другої – соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві «Вестерн електрик компані», яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці – покращувались чи погіршувались освітлення та інтер'єр виробничих цехів, включалась музика під час роботи, і як наслідок, – продуктивність праці не погіршувалась. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників. Те, що повага до працівників, розвиток неформальних контактів більше вплинули на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов, послужило основою для нового розуміння ролі поведінки людей в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого сформувались моделі людських відносин. Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення Другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин»,

автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників. Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів. В 60–70-ті роки ХХ століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами – індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом, у результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками.

Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 70–80-ті роки ХХ століття перетворились у «відділи людських ресурсів» утвердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутріорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У другій половині ХХ століття у багатьох країнах набули поширення ідеї «виробничої демократії», так званої демократії на робочих місцях.

Ідея «виробничої демократії» передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженні дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, пов'язаних з інтересами робочих груп.

Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі привів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових

форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, що праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Автор теорії групового навчання К. Арджіріс стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах. А. Маслоу – творець теорії ієрархії потреб, автор книжки «Мотивація і особистість» – класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні. Всі ці потреби можуть проявлятися одночасно, але домінуючими є фізіологічні. Автори теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Мутон особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами. В книзі Петерса і Уотермана «В пошуках удосконалення» визначається, чим «ефективне» підприємство відрізняється від нормального і середнього. Автори виділили значення культури виробництва (норм і цінностей) як важливого фактора успіху, в першу чергу, вивчення думки робітників підприємства. На цій основі автори дійшли висновку, що людський фактор, його використання є стратегічним і життєво важливим для розвитку підприємства.

Найбільш поширене тлумачення терміну «менеджмент людських ресурсів», це – мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами. Існують і такі тлумачення та підходи:

- відношення до фактора праці як до джерела доходу;
- створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи;
- інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, ціллю якої є: найм на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно реалізуватимуть цілі підприємства.

У рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика із «реагуючої» політики управління перетворюється в «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику всього підприємства.

Соціальна і культурна творчість самих працівників, їх безпосередня участь в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль і взаємозамінність, вияснення загальних цінностей і цілей, визначають поведінку кожного члена колективу. Колективна відповідальність за результати і

високу ефективність роботи, всесторонній розвиток і використання індивідуального і групового потенціалу — такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80—90-х років ХХ століття, який одержав назву командний менеджмент. Унікальне професійне ядро кадрового потенціалу — це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка хоче закріпити свої позиції на глобальних ринках. У ХХІ столітті ця парадигма за оцінками зарубіжних аналітиків набуде сили невідкладного закону для успішного підприємства, оскільки пристосуватись до змін у ринковому середовищі зможе тільки високомобільний, зорієнтований на постійний розвиток персонал, що різко змінить всю кадрову роботу в організаціях і менеджменті.

Отже, **менеджмент** — це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент — синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

Менеджмент людських ресурсів — це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики.

2. Історія розвитку кадрових служб

Історія розвитку кадрових служб, тобто підрозділів, які займаються комплектуванням та обліком персоналу, сягає в глибину віків. Так, перше згадування про розрядний указ (військовий опис ратних людей із зазначенням їхніх посад) з питань комплектування, обліку грошових окладів для особового складу армії Руської держави датується 1478 роком. На основі особових оглядів, які проводились відповідно до указу, визначалась придатність призовників до військової служби. Крім воєнних функцій, указ виконував і адміністративні з питань особового складу державного апарату. Згідно з указом призначались воеводи, посли, судді та інші чиновники.

Промислова революція ХІХ століття кардинально змінила характер організації праці і роль самих працівників. Зростання масштабів виробництва і поведінка працівників, яких не задовольняють умови праці, примусили керівників організації наймати спеціалістів, які б займались виключно працівниками. В Англії їх називали секретарями благополуччя, в США і Франції — громадськими секретарями, основними функціями яких було: слідкувати за умовами праці; протистояти створенню профспілок; влаштовувати хворих працівників у лікарні, а дітей — у дошкільні заклади.

Розвиток машинного виробництва, яке об'єднує велику кількість робітників у межах промислових підприємств, сприяло створенню профспілок. Профспілки стали основною силою, здатною організовувати працівників, щоб відстоювати свої інтереси різними способами (страйки, бойкоти тощо). Це змусило державні органи створювати національні системи

з проблем соціального страхування, виплат компенсацій з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, скорочення робочого дня. У зв'язку з цими змінами в компаніях з'явилась потреба в спецвідділах, які б були експертами в галузі трудового законодавства, забезпечення контролю за діями адміністрації підприємства. Організації почали створювати спеціальні відділи, що займалися цими питаннями.

В 20—30-ті роки ХХ століття виникли спеціалізовані відділи з питань управління людськими ресурсами, які виконували в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, виплатою заробітної плати. Всі питання, пов'язані з управлінням людини, вирішувались вищим керівництвом без відділу кадрів.

У роки Другої світової війни перед відділами кадрів промислових підприємств (в США, Великобританії) було поставлено грандіозне завдання — в найкоротший термін прийняти на роботу і навчити сотні тисяч нових працівників усіх видів професій, щоб замінити тих, хто пішов на війну. Це завдання було виконано, і з цього часу питання підбору, навчання, перенавчання стали важливим напрямком роботи відділу управління людьми.

В передреволюційній Росії управління персоналом здійснювали керівники підприємств, а спеціальні чиновники займалися питаннями робочого побуту, охорони здоров'я, праці та освіти.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, але їх функції зводилися тільки до підготовки та видачі різних довідок, анкет, звітів. Вони повинні були забезпечити вищестоящі організації всіма видами інформації про персонал. Три фактори суспільного життя того періоду визначали цю специфіку: централізоване керівництво народним господарством, політизація економіки і тоталітарна ідеологія.

Історія розвитку кадрових служб тісно пов'язана з розвитком служб організованого працевлаштування населення. Виникнення останніх у країнах Західної Європи було обумовлене масовим безробіттям. На першому періоді вони являли собою сукупність органів трудового посередництва, яке здійснювалось профспілками і спілками підприємців. Пізніше були створені державні служби працевлаштування — біржі праці, агентства, контори. У Франції перша державна біржа праці була створена в 1897 р., в Англії — в 1909 р., а в Царській Росії — у 1917 р.

Організація державного розподілу робочої сили при радянській владі почалася із створення служби працевлаштування, основними ланками якої згідно з декретом Раднаркому, були біржі праці. Вони реєстрували всіх громадян, які шукають роботу, наявність робочих місць, займалися соціальним страхуванням і виплатами допомоги по безробіттю. Ці служби створювались в населених пунктах з двадцятитисячною кількістю населення та більше, і найм працівників підприємствами міг здійснюватись тільки через біржі праці.

Відповідно до постанови Наркомату праці СРСР № 377 від 28 грудня 1930 р. біржі праці реорганізуються в управління кадрів, завданням яких було забезпечення народного господарства робочою силою, а також планування та підготовка кадрів робітничих професій. Управління кадрів організуються в усіх промислових районах, а в непромислових — спеціальні органи з питань вербування. Структура управління кадрами включала такі підрозділи (секції): планування потреб кадрами; міського ринку праці; сезонного ринку праці; підготовка робочої сили; профвідбору; профконсультації і перевірки кваліфікації. При управлінні кадрами створюються ради з ринку праці, які розробляють і затверджують оперативні плани забезпечення підприємств робочою силою і плани її підготовки та розподілу, організованого залучення робочої сили із села. Знову вводиться порядок обов'язкового найму робітників і службовців через управління кадрами, за винятком окремих категорій (працівники апарату управління, працівники, які обслуговують грошові та товарні цінності).

У 1933 р. відповідно до рішення ЦВК, РНК і ВЦСПС, спеціальні державні органи управління з питань працевлаштування ліквідовуються. Організованими формами розподілу й перерозподілу робочої сили стали займатися господарські органи всіх підприємств і організацій, де створюються бюро найму і звільнення працівників — прототипи сучасних кадрових служб, які виконують функції обліку і комплектування кадрів.

У період 1941—1945 рр. питаннями кадрів займалось бюро при Радах народних депутатів.

У 1946—1953 рр. питаннями підготовки працівників, керівництвом організованого набору робочої сили і працевлаштуванням населення займається Міністерство трудових ресурсів. Після його ліквідації в 1953 р. питання перерозподілу робочої сили були розподілені між різними центральними і республіканськими органами державного управління. Такий стан зберігався до 1969 р., і вже в період 1969—1970 рр. в містах були організовані бюро з працевлаштування та інформації населення. В 1987 р. відповідно до рішення ЦК КПРС створюється державна служба з працевлаштування, перенавчання і профорієнтації населення, підрозділи якої (центри в республіках, областях, великих містах і бюро в районах) функціонують за рахунок відрахувань виконкомів місцевих Рад народних депутатів і засобів згідно з договорами.

Таким чином, органи з працевлаштування населення і кадрові служби підприємств та організацій протягом всієї історії існування, змінюючись і доповнюючи один одного, займалися вирішенням одного державного завдання — забезпечення галузей народного господарства потрібними кадрами, а також реалізації прав людини на працю.

З розвитком ринкової економіки у великих містах, обласних і районних центрах створені Державні служби зайнятості, біржі праці, які праце-

влаштовують і організовують перепідготовку персоналу. В останні роки зросла кількість різних служб з проблем персоналу.

Управління людьми має практично таку ж давню історію, як і людство, оскільки воно з'явилося з виникненням перших форм людських організацій – племен, общин, кланів.

З економічним розвитком і появою вищих організацій управління персоналом перетворилося в особливу функцію управління, яка вимагає спеціальних знань і умінь. В організаціях створювались спеціальні підрозділи, де працюють люди із спеціальними знаннями – відділи людських ресурсів. З розвитком НТП у другій половині ХХ століття значно розширились функції цих відділів і їх значення для підприємств.

3. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами

В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

Починаючи з 80-х років ХХ століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Це знайшло своє відображення в тому, що:

- в останні роки в країнах розвинутої економіки спостерігається відносне і абсолютне зростання працівників служб управління;
- значно підвищився статус керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони управління організацією;
- зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу.

В умовах зростання конкуренції (в т. ч. і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загальноорганізаційної погано впливає на успішну діяльність організації в цілому.

Замість досить фрагментованої структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики.

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтоване з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

2. Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику.

3. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

4. Якщо працівники служб персоналу старались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покращення умов праці.

5. Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

6. Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо:

- відносно добре розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- застосовуються гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);

- використовуються системи оплати, побудованої на принципах всебічного обліку персонального вкладу (в тому числі з самими працівниками) і рівня професійної компетенції (знання, уміння, навички, якими реально володіють працівники);

– підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які відносяться до їх повсякденної роботи;

– добре організована система комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні і діагональні зв'язки в самій організації (підприємстві).

Науково-технічний прогрес супроводжується великими змінами трудової діяльності. За оцінками західних науковців, у найближчі десять років більшість робочих місць, методів праці і самі підприємства будуть істотно відрізнятися від нинішніх. Поступово традиційна технологія поступиться місцем гнучким виробничим комплексам, техніці, наукомісткому виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку. Біо- і лазерні технології, по мірі їх впровадження, скоротять кількість виробничого персоналу при збільшенні питомої ваги спеціалістів, керівників та працівників високої кваліфікації і зростанні обсягу капіталу, який обслуговується одним працюючим. На думку провідних американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самим працівником за виробничим процесом – основна риса промислової революції, що здійснюється в даний час.

Змінюється і зміст трудової діяльності. В цілому зменшується роль навиків фізичного маніпулювання предметами та засобами праці і зростає значення «концептуальних навиків», уміння уявляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння змісту статистичних величин. Особливого значення набуває уважність і відповідальність, усна та письмова комунікація.

В останнє десятиріччя управління виробництвом і персоналом стало видом професійної діяльності, а управлінський персонал – одним із основних. Менеджери підприємства разом із службою персоналу створюють одну команду, яка займається розвитком людських ресурсів. Наприклад, японські менеджери так визначили свої основні завдання, % опитаних:

- розвиток персоналу – 85,3;
- розвиток ринку збуту – 72,8;
- створення нового продукту і послуг – 63,8;
- зміцнення фінансової системи – 59,0;
- нова технологія – 44,4;
- спрощення організаційної структури – 29,7.

Як бачимо, головна проблема – це управління персоналом. Ця функція дещо відрізняється від функцій традиційних відділів на наших підприємствах. Суть управління людськими ресурсами полягає в тому, що людей розглядають як цінність компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників якостей, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, а й спеціально зводились до мінімуму, що дозволяло спростувати працю та здешевлювати вартість робочої сили. До таких якостей відноситься високо-професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва. В даний час однією із характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства. Суть двох підходів до управління персоналом (класичного і менеджменту людських ресурсів) можна наочно прослідкувати за даними, наведеними в таблиці.

Таблиця

Різні підходи до управління персоналом

№ з/п	Зміст елементів		Зміст елементів при менеджменті людських ресурсів
	Елементи системи управління	Зміст елементів при класичному менеджменті персоналу	
1	Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
2	Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
3	Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
4	Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм “вартість–вигода”
5	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту
6	Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються за критеріями “вартість–вигода”
7	Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
8	Регламентация виконання	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
9	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова

10	Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
11	Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
12	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Функції управління людськими ресурсами значно відрізняються від таких при управлінні персоналом, про що свідчать наведені у таблиці дані.

Таблиця 2

Основні відмінності різних підходів служб управління до управління персоналом

Служба управління персоналом	Служба управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва	Людина як особистість і особливий фактор у реалізації цілей організації
Людина як стаття витрат	Людина як джерело доходів
Кадрова політика є другорядною	Управління кадровою політикою як щоденна необхідність
Кадрова політика – справа адміністративних служб	Кадрова політика є справою лінійного менеджменту і адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент

Управління людськими ресурсами ґрунтується на двох підходах: традиційного та нового. В західних фірмах поступово складається система управління людськими ресурсами замість системи управління персоналом. В ХХІ столітті, на думку багатьох економістів, основою управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами. Основними відмінностями якої буде перехід від:

- вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену справу до широких професійних і посадових профілів;
- запланованого росту кар'єри – до інформаційного і гнучкого вибору професійного розвитку;
- відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за свій власний розвиток;
- контролю проблем працівника – до створення можливостей для всебічного його розвитку;

– уникнення зворотного зв'язку з підлеглим – до його активного пошуку;

– секретного вивчення факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору спеціалістів – до відкритого обговорення рівня компетенції працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення;

– участь у формуванні і реалізації політики соціального партнерства.

В рамках концепції «управління людськими ресурсами» персонал «зрівнюється в правах» з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довготермінові інвестиції. Кадрове планування взаємозв'язане з виробництвом — активно впроваджується групова організація праці, і тому акцентується увага на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямовано на вирішення принципово нових, довготривалих завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримка її балансу із середовищем. Вважається, що концепція управління персоналом має «національний відтінок». В США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей. В Україні до такої концепції ще «руки не дійшли», але традиційно вітчизняний менталітет підходить до людей, як до чогось другорядного, тому не скоро підхід до управління персоналом досягне світових стандартів.

Багато компаній світу вважають основним способом конкурентної боротьби – розвиток персоналу. XXI століття буде розвиватись на основі інтелекту персоналу. Японські менеджери з управління персоналом називають такі напрямки, які будуть актуальними (% відповідей):

– розвиток потенціалу людей – 86,6;

– максимальне використання потенціалу працівників – 8,9;

– розвиток групової діяльності – 47,1;

– акцент на розвиток професіоналізму старших працівників – 42,4;

– розширення різноманітності професій – 38,3;

– збільшення фондів мотивації – 29,6;

– покращення умов праці – 29,4.

Основним критерієм підвищення на посаді є широка кваліфікація, вміння добиватись конкретних результатів, динамізм, вміння формувати команду і працювати з нею, вміння бачити картину в цілому і застосовувати ділову етику. Єдина система управління персоналом включає: відділ персоналу, менеджерів всіх рівнів і організацій, які представляють інтереси найманих працівників. Нова кадрова технологія – основне джерело позитивних змін в організації, оскільки вона сконцентрована на:

- ресурсну орієнтацію, тобто використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- інтеграцію потреб працівників із зацікавленістю організації.

Більшість спеціалістів формують концепцію людських ресурсів досить широко, підкреслюючи відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації затрат), за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю), за формою організації (обмежена, гнучка проти централізованої бюрократичної).

Зміни у використанні робочої сили сприяли перейменуванню більшістю американських фірм кадрових служб у служби людських ресурсів. Характерною рисою організації роботи з персоналом у рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу — з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди.

Таким чином, служби управління людськими ресурсами зосереджують свою діяльність на економічних та організаційних аспектах. У складі працівників деяких служб з'являється ряд нових професій і спеціальностей, спеціалісти по найму персоналу, методисти та інструктори, консультанти з питань кар'єри. Кількість працівників у кадрових службах — один спеціаліст на 135 зайнятих в організації. Дисципліна «управління персоналом» викладається в 200 вузах США.

Слід відмітити, що в ХХ столітті було присуджено дві Нобелівські премії в галузі економіки за розробку теорії людських ресурсів — Теодору Шульцу в 1979 році і Генрі Беккеру в 1992 році.

4. Теорія людського капіталу

За останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління персоналом значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. В економіці США це виражається, з одного боку, в підвищенні вимог до робочої сили, з другого — в збільшенні затрат на розвиток людських ресурсів як з боку держави, так і приватних фірм. За деякими оцінками, частка інвестицій у людські ресурси в США складає більше 15 % ВВП, що перевищує «чисті» валові інвестиції приватного капіталу в обладнання, заводи і складські приміщення.

Ще в XVII столітті родоначальник англійської класичної політекономії В. Петті вперше зробив спробу визначити грошову вартість виробничих якостей особистості. За його методом «цінність основної маси людей, як і

землі, дорівнює річному доходу, який вони приносять». Цінність всього населення Англії того часу він оцінював приблизно в 520 млн фунтів стерлінгів, а вартість кожного жителя — в середньому 80 фунтів стерлінгів. Він відмічав, що багатство суспільства залежить від характеру знань людей і їх здібностей до праці. Так, доросле населення Петті оцінював вдвічі дорожче, ніж дітей, а один моряк, у вартості, дорівнював трьом селянам.

Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджене результатами економічних досліджень провідних американських вчених. Починаючи з 1929 року, головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «праця — земля — капітал» є праця, що об'єднує освітні, кваліфікаційні, демографічні, культурні характеристики робочої сили.

Важливість людських ресурсів у формі знань, навичок, умінь для поліпшення економічної ситуації та добробуту нації в цілому — така ж стара тема, як і її формування як людського капіталу. Знання та вміння людини залучили свого часу до капіталу такі відомі економісти, як А. Сміт та У. Фішер.

Поняття людський капітал увійшло в науку на початку 60-х років ХХ століття в західній економічній літературі. Виникнення і розвиток теорії людського капіталу пов'язано з іменами відомих американських учених-економістів Т. Шульца, Г. Беккера, Л. Туроу та інших.

Людський капітал являє собою найцінніший ресурс, набагато важливіший, ніж природні ресурси або накопичене багатство. Саме людський капітал є наріжним каменем економічного зростання й ефективності.

Людський капітал — це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

Отже, людський капітал — це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинутий в результаті інвестицій, а також нагромаджений певний запас продуктивних здібностей (здоров'я, знань, навичок, мотивів), які належать людині і невід'ємні від неї, і вона доцільно їх використовує.

На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників.

У ХХІ столітті у час появи невідомих досі технологій, скорочення життєвих циклів товарів, специфіка людського капіталу виявляється у зростанні вимог до його якості в цілому, безперервності та прискоренні набуття працівниками нових навичок, знань та умінь. Тому, якщо розглянути соціально-історичний розвиток діяльності у сфері освіти в індустріально

розвинутих країнах, то можна констатувати факт їх входження у фазу «буму» в напрямках підвищення кваліфікації. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні інвестиції у людський капітал, і це прерогатива не тільки великих, але й реальність і потреба малих та середніх підприємств, бо саме вони відповідатимуть, на думку більшості західних економістів, за вирішення провідних позицій економічними гігантами планети.

Отже, теорія людського капіталу зводиться до того, що в центрі концепції інвестиційної політики є людина, яка розглядається як найбільша цінність для підприємства. Тому система управління підприємством (організацією) повинна бути спрямована на розвиток різноманітних здібностей працівників з метою максимального їхнього використання в процесі роботи, а працівник сприяв би розвитку організації, де працює. Інвестиції в освіту вигідні як працівнику, так і роботодавцеві, причому другому більше, ніж першому. Рентабельність інвестиції в людські ресурси є завжди оптимальною. В результаті підвищення професійного рівня працівників вони одержують вищу заробітну плату, але ефективність віддачі від їхньої діяльності набагато більша.

Теорія людського капіталу ґрунтується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтримкою його в працездатному стані, безперервним навчанням, виявленням здібностей, потенційних можливостей, що закладені в особистості працівника, з наступним розвитком тих здібностей, які є важливими в професійній діяльності. Характерними особливостями концепції людського капіталу є:

- застосування економічних критеріїв для оцінки ролі людського фактора у виробництві;
- внутріорганізаційне управління;
- перебудова всієї кадрової політики.

Теорія людського капіталу, яка ефективно застосовується на практиці в країнах з розвинутою ринковою економікою, безперечно доводить, що інвестиції в освіту, професійну підготовку й мобільність працівників відчутно підвищують вартість і ціну його робочої сили й приносять суттєвий прибуток, а також забезпечують конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Тема 3. Кадрова політика підприємств

1. Суть і завдання кадрової політики.
2. Елементи кадрової політики та їх характеристика.
3. Напрями кадрової політики.
4. Оцінка вибору кадрової політики.

1. Суть і завдання кадрової політики

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципів настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Ось чому в Римській імперії правила такі різні імператори, як непереможний Цезар і розпусник Калігула, войовничий і кровожерливий Нерон. А Стародавня Греція дала так багато яскравих особистостей у галузі науки, культури і мистецтва: Архімед, Арістотель, Евклід, Платон, Сократ, Софокл і Есхіл.

Уже в ХХ столітті змогли більше 30 років існувати авторитарні режими в багатонаціональних країнах: Франко – в Іспанії, Сталін – в СРСР, Мао Цзедун – в Китаї. Очевидно, все це – наслідок кадрової політики держави. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Основним завданням кадрової політики є:

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів відносяться:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;

– кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;

– фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;

- існуючий рівень оплати.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки:

1. Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

3. Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба

підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

5. Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- збереження кадрового ядра підприємства;
- найм перспективних працівників зі сторони;
- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого — динаміч-

ною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

— економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закрити.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на переломні позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує:

— вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);

— відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;

— відношення до стабілізації колективу;

— відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики — це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

2. Елементи кадрової політики та їх характеристика

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи: тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Типи влади в суспільстві

В суспільстві історично відомі три типи влади, які виникли кілька тисячоліть тому і дійшли до нашого часу через досвід народів і особистостей. Назва їх походить від грецького слова «kratos»— влада.

Охлократія (ohlos – натовп) – буквально влада натовпу, яка характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян нормам моралі та права, і суспільна поведінка яких визначається на стихійних зборах, мітингах, демонстраціях. Цей вид влади виник в час розпаду первісного ладу і пройшов всі історичні епохи. Вона існувала в Стародавній Греції, Німеччині, Росії. В основі цієї влади – критика і заперечення існуючих законів держави, громадянської моралі, інститутів влади і апеляції до примітивних інтересів людей типу «ганьба», «грабуї награвоване».

Автократія (author – автор) – необмежена влада однієї особи. Вона виникла в умовах первісного ладу і її «золотий час» прийшовся на рабовласницький і феодальний лад, коли влада трималась на «караючому ножі». Залежно від форми і міри примусу народу виділяють такі модифікації автократії з найбільш вираженими представниками:

- тиранія (Нерон, Іван Грозний);
- диктатура (Гітлер, Сталін, Франко);
- монархія (Петро I, Наполеон, Катерина II).

Автократія доцільна, коли проводиться принципово нова політика в суспільстві, на підприємстві і необхідно подолати супротив «натовпу» і ста-

рих традицій та підпорядкувати її основній цілі нового лідера. Якщо лідер держави, суспільства, підприємства прогресивний, розумний, то автократія – єдиний спосіб швидкого введення новацій і вирішення поставлених завдань.

Демократія (demos – народ) – передбачає «владу народу» на основі самоврядування. Демократичний принцип організації держави відомий з часів Стародавньої Греції. Демократія дозволяє використовувати внутрішній потенціал людини, перейти від методів примусу до методів переконань. Розвиток демократії можливий за умов використання в управлінні професійних менеджерів, вибору керівника трудовим колективом, розвитку самоуправління. Демократія базується на принципах самоврядування, виборності керівників, зміною органів влади, підпорядкованості меншості більшості.

Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії, з проявом охлократії.

Стиль керівництва

Кадрова політика значною мірою залежить від стилю керівництва. Типи влади в суспільстві сформувавши три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль – керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в життя займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє «неудобних працівників». Завжди впевнений у собі, спирається на свої як знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців, він є добрим «дипломатом», стратегом, політиком.

Ліберальний стиль – керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю заключаються в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань. Це досить нестійкий стиль керівника і походить від охлократії.

Змішаний стиль — передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

Філософія (кредо) підприємства — це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства. Філософія підприємства включає такі розділи:

- цілі і завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;
- соціальні цінності та соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи:

- загальні положення;
- порядок найму і звільнення працівників;
- час праці і відпочинку;
- основні обов'язки працівників та адміністрації;
- служба і комерційна таємниця;
- міри заохочення і покарання.

Колективний договір — правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У Колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
- встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність заезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін, або з дня, зазначеного в ньому і діє протягом встановленого терміну.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Якщо умови договору погіршують становище працівника, порівняно з діючим законодавством, то він визнається недійсним, оскільки колективний договір не може погіршувати становища працівників порівняно з генеральною, галузевою і спеціальними угодами.

Зобов'язання колективного договору у сфері зайнятості передбачають збереження кількості робочих місць шляхом заміщення вибуваючих новими, створення умов для професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, надання матеріальної та іншої допомоги сім'ям працівників при втраті ними роботи і заробітку.

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, чи уповноваженими ними представниками.

Важливість підписання колективного договору підтверджується такими фактами:

- цей документ забезпечує стійкі відносини між колективом працівників і власником, чітко визначає права й обов'язки сторін;
- наймані працівники можуть задовольнити свої інтереси в більшому обсязі, якщо вони діють колективно, про що свідчить досвід країн з ринковою економікою;
- при діючих правилах партнерських відносин наймані працівники мають більше можливостей одержувати інформацію про фінансовий стан підприємства, про його позиції на ринку, що дозволяє визначитись у своїх вимогах до роботодавця, в першу чергу, відносно оплати, умов і охорони праці;
- у будь-якому випадку працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, що послаблює абсолютну владу роботодавця.

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

3. Напрями кадрової політики

Кадрова політика в організації може здійснюватись за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;

Розділ 1. Основи управління персоналом

- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика організації повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відказ від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість

роботи і її результатів, умов праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність робітника).

Очевидно, що для реалізації такої кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

4. Оцінка вибору кадрової політики

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;

- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;

- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;

- стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;

- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не повністю може бути викликаний:

- зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції;

- зміною ситуації на ринку праці;

- трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу;

- небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста

Розділ 1. Основи управління персоналом

сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:

- результативність праці;
- дотримання законодавства;
- задоволеність працею, наявність прогулів та скарг;
- плинність кадрів;
- наявність трудових конфліктів;
- частота виробничого травмування.

Тема 4. Служба управління персоналом й кадрове діловодство

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом.
2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.
3. Організація кадрового діловодства:
 - 3.1. Основні напрямки організації кадрового діловодства. Номенклатура справ.
 - 3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
4. Професійно – кваліфікаційні якості менеджерів персоналу.

1. Функції та напрями роботи служб управління персоналом



2. Ресурсне забезпечення служб персоналу.

Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно працювала, потрібно мати своєчасно і в достатній кількості необхідні ресурси: закони з питань праці, нормативно – правові документи, інформаційні матеріали і матеріально технічне забезпечення.

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими видами менеджменту є те, що робота з людьми пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, розвитком персоналу, регулюванням робочого часу, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається на основі законів та нормативно-правових документів.

Невід'ємне право громадян на працю гарантує Конституція України, яка проголошує її вільною. Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обрати вид трудової діяльності та професії.

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

Кодекс законів про працю, Закони: «Про колективні договори і угоди», «Про зайнятість», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про пенсійне забезпечення» і ряд інших.

До нормативно правової бази слід віднести «Класифікатор професій ДК 003-95», затверджений Державним комітетом стандартизації, метеорології та сертифікації України. Класифікатор використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійним угрупуванням різних рівнів класифікації;
- систематизація статистичних даних з праці, за професійними ознаками;
- вирішення питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування населення.

Практичне вирішення всіх завдань з менеджменту персоналу не повинне 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 вповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають у їхньому функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, у яких фіксується, : загальні положення; порядок працевлаштування та 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 вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості; — нормування й оплати праці;
- установлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та 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. Ці 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 в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання поряд з нормативно-правовим науково-методичного забезпечення функціонування системи менеджменту персоналу.

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

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу містить дві групи документів:

- документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

- документи, які розробляються для внутрішнього користування й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести:

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

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва й 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 та 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. Цей розділ подає опис робіт, властивих для даної професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовано 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 та 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 цьому розділі визначено 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 належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначено для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством, їх приймають на Міжнародній конференції праці, яка проходить щороку в штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія). У складі делегацій країн-членів – два представники підприємств і найманих працівників.

Конвенції, подібні до міжнародних договорів, 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.

Положення «Про структурні підрозділи організації». Посадові інструкції, міжнародні норми та нормативи.

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 й гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;
- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- часу роботи й 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 менеджменту персоналу, є відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки. 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).

Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблено Інститутом підготовки кадрів державної служби зайнятості. Цей документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них такі:

- 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 й 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 у центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

- 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.

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

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як ко-

рисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Так, дані про результати оцінювання персоналу вважаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника й використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, удосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін.

Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Інформаційна система менеджменту персоналу також охоплює організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи має становити 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.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації впровадженням інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

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

Кожен лінійний керівник очолює групу персоналу, оскільки кожен день керує своїми підлеглими. **Лінійні керівники** вповноважені приймати рішення-

ня 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.

3. Організація кадрового діловодства

Кадрове діловодство є складовою соціального діловодства і ведеться за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства, згідно з вимогами Єдиної державної системи діловодства (ЄДСД).

Кадрове діловодство – це діяльність яка передбачає створення та організацію роботи з питань оформлення найму, переведення, звільнення, обліку навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників. Правильна, згідно з чинним законодавством, організація кадрового діловодства має вирішальне значення при здійсненні громадянином права на працю.

3.1. Основні напрямки організації кадрового діловодства та номенклатура справ

Система діловодства в організації виконує основне завдання – сприяє раціоналізації і уніфікації документальних процесів в управлінській роботі адміністрації. Діловодство має групуватись на основі передової технології і практики роботи з документами, автоматизації і комп'ютеризації.

Основні напрямки організації кадрового діловодства зводяться до такого:

- розробка бланків документів як загального призначення (бланки листів, наказів, розпоряджень), так і спеціальних (бланки документів основного складу, атестаційних листів, довідок), які потрібні для ведення обліку кадрів і кадрового діловодства;
 - контроль за дотриманням правил оформлення документів;
 - організація документообігу, який би забезпечував оперативне проходження і виконання документів, доручень керівництва за всіма напрямками роботи з персоналом;
 - облік і реєстрація документів особового складу підприємства і його підрозділів;
 - оформлення і ведення особових справ, підготовка звітів про рух персоналу;
 - підготовка та передача пенсійних справ у органи соціального забезпечення;
 - підготовка документів до передачі в архів на зберігання;
 - комп'ютеризація документування інформації з особового складу.
- Організація праці співробітників служб персоналу (кадрових) вимагає:

- чіткої організаційної структури роботи відділу кадрів і вибору найбільш раціональної форми організації роботи з документами;
- розподілу функцій між виконавцями, підрозділами відповідно до їх класифікації і досвіду роботи;
- раціональної організації робочих місць і забезпечення сприятливих умов праці;

Меблі для документів потрібно устанавлювати так, щоб ними було зручно користуватися; документи мають зберігатись в окремих пронумерованих папках, а конфіденційні й секретні документи слід зберігати у відповідних шафах або сейфах.

Документація особового складу створюється як результат роботи з персоналом. У ній відображається діяльність підприємства з питань найму, звільнення, навчання, атестації, нагородження, пенсійне забезпечення, облік, ріст кар'єри тощо. Службові документи з особового складу є підставою для надання громадянам документів, що засвідчують їх особу, посаду, спеціальність, а також є основою для одержання пільг, стипендій та інших соціальних виплат. Документація особового складу використовується в довідкових справах. Практично все працююче населення звертається за довідками для оформлення пенсії.

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

Комплекс документів за функціями управління кадрами включає такі основні групи:

- особисті документи працівників;
- особові;
- облікові, розпорядчі, організаційні та інформаційні.

До *особистих* документів належать: трудова книжка, вкладиш до неї, паспорт, військовий квиток, диплом чи свідоцтво про освіту. Ці документи є юридичним підтвердженням відомостей, які працівники повідомляють про себе під час прийняття на роботу, а також при переміщеннях, із зазначених документів у відділі кадрів записується лише трудова книжка та вкладиш до неї.

Особистими також є документи, що видаються відділом кадрів для цільового відрекомендування: посвідчення особи або перепустка, свідоцтва про відрядження, свідоцтво про підвищення кваліфікації, складання іспитів з техніки безпеки тощо.

До *особових* документів належать заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення і переведення, особовий листок, автобіографія, тобто документи, які готує працівник безпосередньо, а також документи про призначення, нагородження тощо.

Облікові документи являють собою накопичувачі даних про первинну реєстрацію й наступне оновлення відомостей про склад та переміщення кадрів.

До *первинних* облікових документів належать особова картка П-2, документи особової справи, картка спеціаліста тощо.

До *похідних* облікових документів належать книжкові (журнальні) форми реєстрації облікових даних, а саме: штатно-посадова та алфавітна книга, книга обліку осіб, зарахованих до кадрового резерву, книга обліку трудових книжок, журнали обліку відпусток, дисциплінарних стягнень, нагороджень, обліку прийняття, переміщень, звільнень тощо.

До *розпорядчих* документів, що закріплюють трудові правовідносини, можна віднести накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів, заохочення та дисциплінарні стягнення, проходження атестації, зарахування до резерву кадрів, розпорядження про відрядження та ін.

До *організаційних* документів у роботі кадрових служб належать положення (про відділ кадрів, про проходження атестації, про зарахування до кадрового резерву тощо), інструкції (інструкція з діловодства, щодо роботи із заявами громадян, посадові інструкції тощо), правила (правила внутрішнього розпорядку, зберігання кадрових документів тощо).

До інформаційних документів, що застосовуються в роботі кадрових служб, належать доповідні та службові записки з кадрових питань, службові листи, телеграми та телефонограми, списки, звіти, зведення тощо.

Типова технологічна схема обробки кадрової документації передбачає такі стадії: документування правовідносин працівників з підприємствами, організаціями; ведення особових справ та трудових книжок працівників; зведення довідково-облікової та звітної роботи по кадрах.

3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів у організації.

Облік кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати приймання 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.

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

Працівник вважається зарахованим, якщо на нього оформлено наказ (розпорядження), у якому зазначається дата прийому на роботу, посада, величина заробітної плати, а також можуть указуватись наявність випробного 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.

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 працювали 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 та видачу трудових книжок несе керівник підприємства або вповноважена ним особа (начальник відділу кадрів). Якщо в трудовій книжці заповнено всі сторінки відповідних розділів, вона доповнюється вкладишем. Відокремлений вкладиш не є дійсним, тому він підшивається до трудової книжки, у якій ставиться штамп з написом «виданий вкладиш», а також позначаються 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 куті її першої сторінки.

Трудові книжки та 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 підставі наказів вносяться записи про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, нагородження працівника, оголошення заохочення. Закреслення раніше внесених до трудової книжки (вкладиша) неточних або неправильних записів не допускається. У разі виявлення помилки вона виправляється записом, наприклад, «запис за № таким-то є недійсним, прийнято за такою-то професією (посадою)». У відповідній графі вказуються номер наказу й дата.

У зв'язку з тим, що з 1 січня 1996 року набув чинності **Державний класифікатор 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 додаванням уточнювальних слів (наприклад, провідний, головний, молодший, змінний тощо). Це надає можливість роботодавцеві визначати похідні назви робіт та посад залежно від завдань та обов'язків виконавців.

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

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

Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір та використання кадрів управління. Особові

справи заводяться на всіх працівників підприємства після їхнього зарахування на роботу. Спочатку до особової справи заносяться документи, що відображають процес прийому на роботу, потім – усі основні документи, які виникають протягом трудової діяльності працівника в організації.

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

Особова справа складається з таких документів:

1. Особовий листок з обліку кадрів із фотографією працівника розміром 4Х6 см.
2. Автобіографія.
3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.
4. Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають вчений ступінь та звання).
5. Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.
6. Документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).
7. Копії наказів (розпоряджень) про приймання (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів.
8. Матеріали проведення атестації.
9. 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 із секретними документами. Як правило, особові справи зберігаються в сейфах чи спеціально пристосованих для цього шафах.

Відповідальність за зберігання особових справ несе перший керівник організації або вповноважена 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 її заведено;
- виносити особові справи за межі підприємства й затримувати їх у користуванні більше ніж на один день;
- уносити виправлення до раніше зроблених записів.

Під час звільнення працівника особові справи передаються в архів підприємства. На новому місці роботи на працівника заводиться нова особова справа.

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

На працівників, яких приймають на постійну, тимчасову роботу та роботу за сумісництвом, заповнюються особові картки (типова форма № П-2) [1].

Особова картка – це документ, у якому міститься найсуттєвіша інформація про особу.

Особова картка містить такі розділи:

I розділ – «Загальні відомості»; у ньому відображаються; – прізвище, ім'я та по батькові працівника, дата й місце народження, номер і серія паспорту, домашня адреса;

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

II розділ – «Відомості про військовий облік» – заповнюється відповідно до інструкції з обліку військовозобов'язаних. Указуються:

- 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. Усі записи з цього розділу переносяться до трудової книжки.

IV розділ – «Відпустки» – містить інформацію про надання щорічних і додаткових відпусток.

У разі звільнення працівника в особовій картці вказуються дата та причина звільнення, номер наказу про звільнення й робиться запис про те, що трудова книжка видана їй власнику.

Особові картки комплектуються за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.

Штати – 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 в 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.

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 записуються у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвища 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.

3. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб

Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу. Так, у зарубіжних країнах, наприклад у США, з кожних 10 працівників 6–7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших компаній і корпораціях США більше 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найбільш високий рівень освіти – диплом магістра і доктора наук. При визначенні якісного складу кадрових служб необхідно враховувати назву посад, передбачених для цієї служби. Згідно з класифікатором професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів встановлено такі посади для служби управління персоналом: директор з кадрів та со-

ціальної політики, начальник відділу кадрів, спеціаліст по кадрах, менеджер, завідуючий відділом персоналу і трудових відносин; інспектор з підготовки кадрів, інспектор по кадрах, табельник.

Кількісний та якісний склад служб управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації.

В тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити не тільки абсолютне, а й відносне зростання чисельності кадрових служб (1,0 – 1,2 % від загальної кількості працюючих). Ефективність роботи кадрових служб і обмеження зростання кількісного складу пояснюються двома факторами: а) переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу; б) розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи. На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю і менеджменту. Працівники служби управління персоналом зобов'язані:

– *знати*: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

– *володіти*: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;

– *мати*: чітке уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконують один–два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси:

- працює як повноправний член команди вищого керівництва організації;
- пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Програма управління персоналом, Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу, Програма взаємовідносин на робочому місці та Програма управління продуктивністю та ефективністю;
- стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;
- проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників;
- відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;
- є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності.

При підборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, проводити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2–3 роки.

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику.

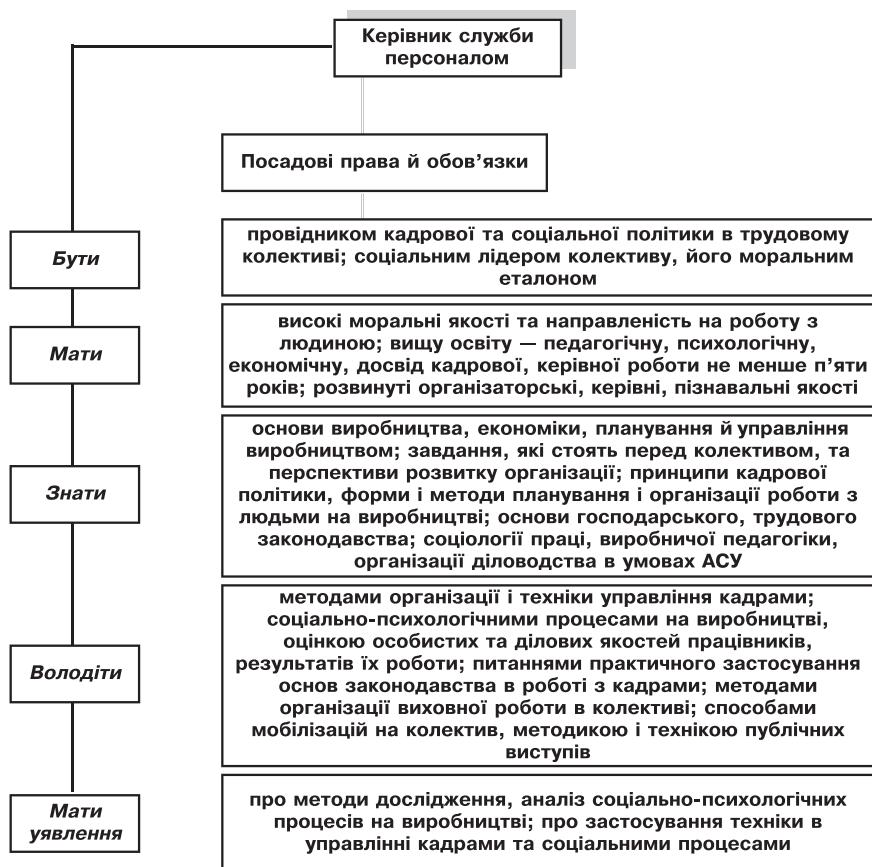
Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу.

Характер управлінської праці на відміну від праці робітника або спеціаліста полягає в тому, що крім рутинної роботи, яку виконує керівник, він ще несе відповідальність за роботу підлеглих, тобто займається плануванням, організацією їх роботи, мотивацією, контролем виконання тощо; відіграє різні ролі в процесі управління, відповідає за організаційну поведінку, формує стиль управління та організаційну культуру. І це не залежить від того, на якому рівні управлінської ієрархії він знаходиться або за яку сферу діяльності в організації він відповідає. Ця робота, як правило, не піддається безпосередньому контролю, але має дуже великий вплив на ефективність діяльності організації. Управлінська діяльність характери-

Розділ 1. Основи управління персоналом

зується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва менеджменту. Стиль керівництва всіх менеджерів організації формує організаційну культуру, яка є ефективним інструментом управління людськими ресурсами. Перехід до ринкових інструментів управління персоналом потребує від менеджменту організації командної роботи для розроблення стратегії, політики та вибору і адаптації цих інструментів; розроблення стратегії, структури управління, принципів роботи та політики у сфері людських ресурсів; складання плану реструктуризації.

В сучасних умовах є можливості поступового перетворення кадрових служб у центри управління персоналом, що дасть можливість розширити сферу їх діяльності.



Модель керівника служби управління персоналом

РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Тема 5. Кадрове планування в організації

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Методи визначення потреб персоналу.
3. Види планів з питань персоналу.
4. Оперативний план роботи з персоналом.

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників;

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його праці;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи.

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

Поточна потреба – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається за даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

Завдання кадрового планування – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, – забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- **оптимізації** використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переводу працівників на інші робочі місця; реорганізацію виробничих процесів;

- **удосконалення** процесу найму працівників;

- **організації** професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;

- **скорочення** загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року).

Забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

Принцип науковості. Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив

зовнішніх і внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

Принцип економічності – суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

Принцип безперервності. Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

Безперервність дозволяє реалізувати принцип гнучкості, суть якого у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації вимагають дотримання в плануванні принципу узгодження планів персоналу в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється “по горизонталі” – між підрозділами одного рівня, а інтеграція – “по вертикалі”, тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

Принцип точності – дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Одним із принципів кадрового планування є **створення потрібних умов для виконання плану.**

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Разом з тим на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні підрозділу велику роль відіграє **принцип вузького місця**, суть якого полягає в тому, що загальний результат визначає працівник найнижчої продуктивності.

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робо-

чих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структури робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Кадрове планування включає два послідовних етапи: етап розробки кадрового плану та етап прийняття рішень.

На інформаційному етапі проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти. Тому на етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проекти, їх вплив на досягнення кадрово-економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

Етап прийняття рішень – це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

2. Методи визначення потреб персоналу

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією його розвитку, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Внутрішньоорганізаційні фактори – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – перехід на випуск нової продукції, на нові технології – потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється. Одним з напрямків змін потреби організації в персоналі є:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки тощо.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Зовнішні фактори. Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці – джерела робо-

чої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Відслідковування і знання динаміки факторів, які впливають на потреби в персоналі, є основою її планування. У кожному даний момент підприємство повинно вирішувати питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва. Після чого визначається потреба в робочій силі.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами — від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Основними методами прогнозування потреби в робочій силі є: **економетричний**, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

Екстраполяція — найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

Метод експертних оцінок — це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу — в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі.

Метод трудових балансів — метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

Нормативний метод — спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості.

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фондуробочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою **норм чисельності** визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується **штатно-номенклатурний метод**, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатура посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей – згідно з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреб у спеціалістах на перспективу при відсутності конкретних планових показників застосовують **метод розрахунку коефіцієнта насиченості**, який визначається відношенням кількості спеціалістів на 1 тис. працівників, або на обсяг виробництва і може застосовуватись при визначенні потреб у спеціалістах як для підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$П(\text{потреба}) = r_n \cdot k_n,$$

де

r_n – середньоспискова кількість працюючих;

k_n – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Важливу групу методів планування складають **математично-економічні**, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плінності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, на пряму розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних затратах.

Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інфор-

мацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому цей метод застосовується тільки у великих організаціях.

3. Види планів з питань персоналу

Процес планування має своє логічне завершення в плані. План – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне);

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10–15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепції і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2–5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2–5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі «Бізнес-планів».

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висуваються кон'юнктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

1. *План з питань комплектування та використання персоналу*, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. *План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу* включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до робітників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

3. *Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення* – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий період і на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

4. *Планування продуктивності та заробітної плати.*

5. *План заходів з удосконалення структури зайнятості* може включати такі програми:

- впровадження сучасних принципів і методів організації та управління;
- зміни організаційної структури;
- освоєння нових технологій.

б. Планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток;
- придбання спецодягу тощо.



Рис. 1. Кадрове планування

4. Оперативний план роботи з персоналом

Кадрове планування реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з персоналом – комплекс взаємопов’язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом наведена на рисунку 2.

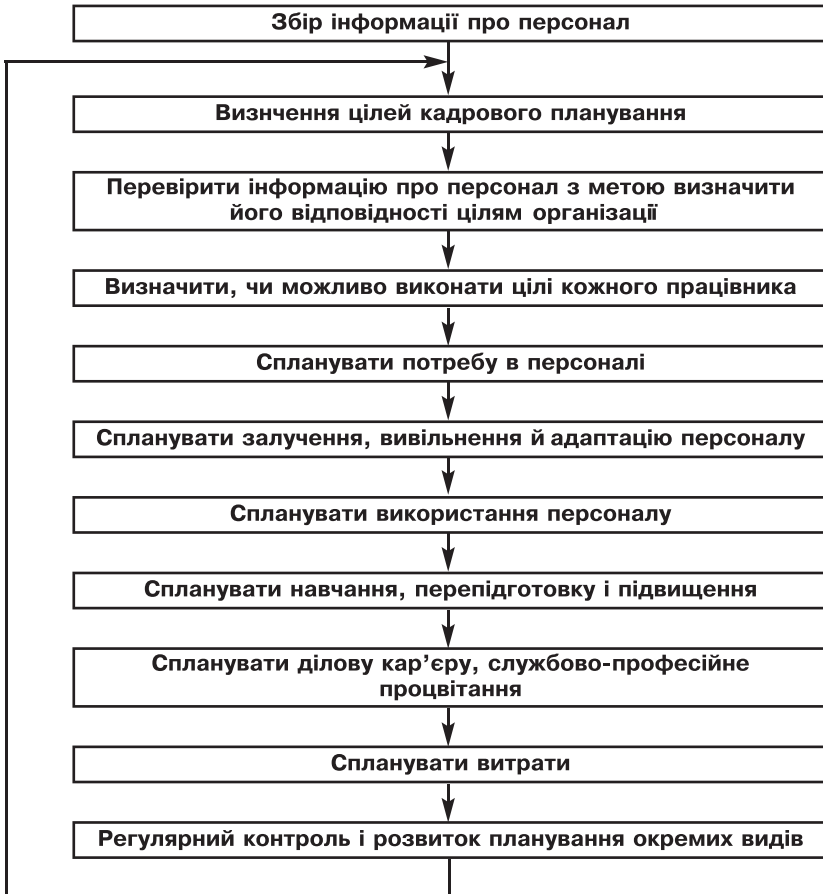


Рис. 2. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

- відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, управлінців);
- плинність кадрів;
- втрати часу через простои, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата робітників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів).

Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування. Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- простота – це означає, що інформація повинна мати стільки даних і тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
- наочність – дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
- однозначність – дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
- зіставлення – дані наводяться у зіставних одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
- актуальність – дані мають бути оперативними, своєчасними і свіжими;
- наступність – дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою і за однаковими формами їх подачі.

Планування потреби в персоналі є початковою стадією в процесі кадрового персоналу і ґрунтується на даних кількості робочих місць, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатного розкладу і плані заміщення вакантних посад, після чого розробляються плани використання, розвитку, скорочення персоналу і планування витрат на персонал.

Тема 6. Форми та методи комплектування організації персоналом

1. Організація та джерела залучення персоналу.
2. Методи підбору персоналу, їх характеристика.
3. Суть контрактної форми найму.
4. Оптимізація чисельності персоналу.
5. Кадровий аудит.

1. Організація та джерела залучення персоналу

Управління персоналом – постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації. Набір – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір – це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір – досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду. Набір – це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Слід пам'ятати, що при наборі працівників вкладається певний капітал, який потрібно ефективно використовувати. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць. Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

- визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу;
- вибір варіантів набору (час, ринок праці);
- визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;
- встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;
- здійснення практичних дій з набору персоналу.

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації.

Методи набору можуть бути активними та пасивними.

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

Активними користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються пасивними методами.

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. До джерел зовнішнього набору належать:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
- система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів;

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

- підготовку своїх працівників на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки що немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників.

Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі.

Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу. Переваги цього шляху:

- добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;

- добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ);

- можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

Переваги користування послугами фірм для кандидата на посаду полягають в тому, що він має можливість:

- дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців;

- здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи;

– забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

Такого роду фірми починають створюватися й у нашій країні. Уже зараз працює більш 50 фірм і організацій, що займаються питаннями працевлаштування: добором кадрів, навчанням, стажуванням персоналу, добором робіт для неконкурентоспроможних категорій населення (інвалідів, ветеранів і воїнів запасу) тощо. Серед фірм є державні (їх значно менше) і приватні, де зайняті кваліфіковані спеціалісти, підібрані пакети програм з оцінки робітників, сформовані багатотисячні картотеки бажаючих знайти роботу того або іншого профілю як у країні, так і за її межами.

В Україні є досвід комплектування кадрів підприємства через власні спеціалізовані центри. Добре працює центр комплектування і підготовки кадрів, організований на базі ПО «Арсенал». У ряді промислових міст України проводяться ярмарки вакансій, «Дні відчинених дверей», куди запрошуються бажаючі одержати роботу на даному підприємстві. Якщо на ярмарку вакансій кадровики підприємств змагаються один з одним за кадри, то при проведенні «Днів відчинених дверей» вони вибирають із претендентів найбільш відповідних працівників.

Значно полегшують процес працевлаштування робітників, які звільнились, заводські біржі праці, в яких робітники підприємства працюють на громадських засадах, допомагають кадровій службі підприємства в пошуках робочих місць.

Як уже відзначалося, у практиці багатьох країн підприємства користуються орендою (лізингом) робочої сили на договірній основі з лізинговими центрами.

Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:

- кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;
- характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю. Організація найму повинна відповідати його цілям, не нехтувати інтересами особистості, забезпечити дотримання законодавства про працю і враховувати затрати, пов'язані з її проведенням. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх – відділ кадрів, а на великих підприємствах – служба управління персоналом. Комплектуванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів.

Однією з основних вимог організації найму є те, щоб усі, хто займається цією справою, мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна характеризувати зміст праці (функції

роботи), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні здібності та індивідуальні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конкретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і підбирається потрібний працівник. При формуванні набору використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте, як відмічається в літературі, значення цих документів значно зменшується, коли характер роботи вимагає від людини творчості, гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов.

Аналіз всіх методів набору персоналу дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок — не існує одного оптимального методу, тому відділу управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань. Більшість спеціалістів схильються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами:

- завжди проводити пошук кандидатів у самій організації;
- використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів зі сторони.

2. Методи підбору персоналу, їх характеристика

Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору. Їх повинно бути небагато, тільки основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи:

- умовно придатні до даної діяльності;
- відносно придатні;
- непридатні.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

- **аналіз заяв на конкретні робочі місця**, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);

- **вивчення документів та інформації** з попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

- **співбесіду з кандидатом** (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

- **проведення, в разі необхідності, тестування** й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);

- **оформлення на робоче місце**: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується).

Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до

трудова функція, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;

- зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;
- питання, на які не дано відповіді;
- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;
- протиріччя інформації в анкеті;
- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);
- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.);
- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоdnішній стан і здібності до професійного розвитку.

Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет. Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування.

Спочатку «тести на професійну придатність» застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів. Цей метод використовують не тільки корпорації, але й державні організації, університети. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки: високі витрати, необхідність консультації, обмеженість тестів. Кожна організація сама приймає рішення про застосування цього методу з врахуванням фінансового стану, пріоритетів розвитку.

Метод вибіркового випробування — демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Метод моделювання — різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

Експертиза почерку — це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, в тому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

Стадія первинного підбору, незалежно від методу, формує обмежений список кандидатів, які найбільше відповідають потребам організації. Всім іншим повідомляють, що їх кандидатури не будуть розглядатись на дану посаду.

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника. Співбесіда – це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Претенденту потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості зайняти дану посаду і бути більш упевненим при співбесіді.

Враховуючи досвід проведення співбесіди, претенденту можна порекомендувати:

- придивитись, як одягаються співпрацівники, щоб ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;
- пам'ятати про хороші манери, слідкувати за своєю поведінкою;
- готуватись до співбесіди за планом, продумати варіанти письмової відповіді на можливі питання, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій формі вони стають реальними і сприймаються серйозно;
- підготувати документи, які можуть бути потрібними в процесі співбесіди;
- вивчити причини, за яких претенденти не одержують роботу;
- продумати доцільність пропозиції попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;
- наперед в'яснити тривалість співбесіди;
- прийти на співбесіду без запізень, а краще за 15 хвилин до її початку, що допоможе адаптуватись до навколишнього середовища;
- пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження, і що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань. З кандидатами необхідно погодити за телефоном час і місце зустрічі.

Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим – за обідом).

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов'язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здо-

ров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Менеджеру не потрібно перебивати свого співрозмовника, треба вести розмову, а не допит, а також не робити під час співбесіди записів. Треба бути об'єктивним, не піддаватись першому враженню, не приймати швидких рішень на основі «інформації зі сторони», інерції свого мислення, яке працює проти будь-кого.

Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої питання і відповіді.

Менеджер починає співбесіду, як правило, з метою створення невимушеної розмови. Він намагається «розговорити» претендента (хай 70% часу говорить претендент). Для цього ставить питання на різні теми. Вислуховуючи відповіді, менеджер має можливість звертати увагу як на ключові моменти, так і на деталі, що дасть йому можливість керувати співбесідою.

З самого початку співбесіди потрібно в'яснити, чи є запитання у претендента, і дати на них відповіді. Якщо уже на початку співбесіди видно, що даний претендент не підходить підприємству, необхідно йому про це сказати і подальші переговори не проводити. В основній частині співбесіди необхідно дати можливість претенденту розповісти про себе, в'яснити його мотиви і цілі. Дослідження показали, що 90 % інформації про психологічний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допомогою міміки, а саме (нахил голови, відведення погляду, осанка і т.д.)

Після того, як зібрана вся інформація про претендента, потрібно дати йому можливість доповнити свою розмову тими даними, які не обговорювалися, але, на його думку, мають важливе для нього значення.

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок — про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента.

Рішення про прийняття чи не прийняття претендента має бути об'єктивним і приймається керівником підрозділу вакантних місць.

Основними правилами остаточного підбору є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації на основі форми Т-1, яку готують працівники кадрових служб, в одному примірнику і підписується керівником або його заступником, який має таке право. Наказ оголошується працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу заповнюється особова картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок або відповідний документ у бухгалтерії.



Рис. 1. Прийом працівника на постійну роботу

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов’язкам. Цей термін не може бути більше 3-х місяців, а в окремих випадках – 6 місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах. Звільнення й переведення працівників проводять аналогічно.

3. Суть контрактної форми найму

Контрактна форма трудового договору є основою у всіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності.

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджено в 1991 р. (ч. 3 статті 21 Кодексу Законів про працю України). Відповідно до цієї статті контракт є особливою формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов’язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін.

В узагальненому вигляді особливість контракту як виду трудового до-

говору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови оплати праці.

Трудовий контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.

В контракті містяться положення про взаємні права, обов'язки і відповідальність сторін, конкретизуючи окремі з них відповідно до конкретного працівника. Контракт має таку типову структуру:

- загальні положення (сторони, термін дії, умови, термін випробувань);
- обов'язки працівника;
- обов'язки підприємства (умови праці, соціальні гарантії, винагороди);
- відповідальність сторін;
- умови і порядок призупинення дії контракту;
- порядок вирішення трудових конфліктів.

Контрактна система найму працівників дозволяє закріпити трудові відносини з окремим, конкретним виконавцем: йому встановлюється обсяг роботи, який тільки він має виконувати за певний період часу і форми винагороди за виконання.

Завданням контракту є створення і закріплення індивідуальних умов праці за виконавцем чи їх групою. В контракті точно обумовлюються місце, рід і термін роботи, режим праці та відпочинку, технічне забезпечення праці, обов'язки адміністрації відносно оплати і соціальних пільг, можливості підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників, відповідальність за невиконання обов'язків, збереження комерційної таємниці і т.д.

Згідно з трудовим законодавством України трудові договори (контракти) можуть заключатися в трьох варіантах: на невизначений термін; певний термін, не більше 5 років; на час виконання певного виду діяльності.

Контракт на відміну від трудового договору, оформлюється письмово у двох примірниках, і на його основі видається наказ адміністрації. Одночасно працівника знайомлять з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Незалежно від того, коли був оформлений найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається час підписання контракту (договору).

Особливості безстрокового трудового договору й контракту наведено професором А.Колотом у книзі «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу» у вигляді наступної таблиці.

Порівняння умов найму за класичним договором і контрактом

Суттєві положення трудових відносин	Безстроковий (строковий) трудовий договір	Контракт
Предмет відносин (договору)	Конкретно не визначається й може бути довільно змінений	Визначається конкретно із зазначенням умов його зміни
Ціна робочої сили	Регламентована системою тарифних ставок і посадових окладів	Визначається як результат добровільної угоди з врахуванням вимог тарифної угоди та колективного договору
Умови праці (робочий час, охорона праці)	Регламентовані КЗпП, відображені в колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку	Визначаються як результат добровільної угоди з врахуванням діючих державних і галузевих гарантій
Відносини власності з огляду на результат праці	Результат праці належить роботодавцю, участь працівника в прибутках вкрай обмежена	Є предметом переговорів, контракт може передбачати участь працівника в прибутках підприємства
Соціальні гарантії	Жорстко регламентовані для обох сторін	Установлюється за згодою сторін з врахуванням встановлених державних соціальних гарантій

Отже, контракт завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору, дається як поелементна характеристика обов'язків працівників, так і визначається конкретний результат, якого треба досягти. Контракт завжди укладається в письмовій формі. Контракт як форма трудового договору має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні недоліки. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника. Невипадково, що фахівці з проблеми управління персоналом підкреслюють доцільність використання цієї форми лише за умови високого рівня культури трудових відносин.

Сфера застосування контракту визначається законодавством України. На основі аналізу змісту чинних законодавчих актів можна чітко визначити сферу застосування контракту. Слід відмітити, що в останні роки в зарубіжних фірмах відмічаються тенденції до обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу.

У процесі укладання контрактів доцільно керуватись рекомендацією МОП № 166 від 2 червня 1982 р. У випадку потреби виконання контрактної разової роботи, яку не можуть виконати власні працівники, виконавців не обов'язково включати в штат організації. Їх можна залучити на основі договору цивільно-правового характеру, форму якого розробляє організація. Предметом всіх цивільно-правових договорів є результат праці або робота за замовленням.

Згідно з угодою підрядчик зобов'язується на свій страх і ризик виконати певну роботу замовника зі своїх чи його матеріалів, а той прийняти і оплатити її.

Різниця між договором з підряду і трудовим договором, чи контрактом полягає в наступному:

– укладання і виконання договорів регулюється різними галузями права: цивільним і трудовим, що відрізняються обсягом прав і обов'язками сторін; порядком розриву та іншими правовими наслідками, – це потрібно врахувати в практичній роботі і не змішувати ці види договорів;

– предметом трудового договору є сама діяльність: виконання роботи за спеціальністю, кваліфікацією або посадою, коло обов'язків визначається тарифно-кваліфікаційними довідниками, посадовими інструкціями і конкретизується в контракті.

Предметом договору підряду є результати діяльності, що визначаються замовниками і фіксуються в договорі. Яким чином цей результат буде досягнуто, для замовника немає значення.

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватись внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації. Підрядник не є членом колективу, він сам організовує свою роботу.

Працівники, члени трудового колективу, обмежено несуть матеріальну відповідальність тільки за прямі збитки, завдані організації з їх вини. Договір підряду передбачає відповідальність і за втрачену вигоду, недоотримання доходу, а збитки повністю відшкодовуються.

Працівники, що працюють за трудовим договором, користуються пільгами, передбаченими законом, а ті, що працюють за договором підряду, не користуються.

В договорі обов'язково потрібно вказати реквізити: номер договору, місце дії, дата підписання, відомості про замовника (підрядника), зміст робіт, їх орієнтовна вартість, обов'язки і відповідальність сторін, розмір винагороди, особливі умови, адреса сторін, підписи, печатка юридичної особи.

Договір на цивільно-правовій основі може виражатись у таких конкретних формах: авторський договір, договір про виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, договір-доручення.

Після закінчення терміну контракту, або дострокового виконання роботи за контрактом, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються.

При цьому в трудовій книжці робиться запис: «звільнений у зв'язку із закінченням терміну контракту».

Після закінчення терміну контракту роботодавець має право заключити контракт з тим самим працівником без перерви в роботі.

Якщо термін виконання робіт не дотримано з вини працівника, то роботодавець після письмового попередження працівника має право застосувати санкції передбачені контрактом (зменшити оплату на 50 %, позбавити працівника встановлених соціальних пільг).

У західних компаніях припинення дії контракту здійснюється після письмового попередження.

Розірвання контракту можливе за таких умов:

- за узгодженням сторін, при цьому не має значення, кому (адміністрації чи працівнику) належить ініціатива припинення дії контракту;

- за вимогою працівника у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору чи інших поважних причин;

- за вимогою адміністрації.

Розірвання контракту за ініціативою адміністрації допускається тільки у випадках порушення умов контракту або діючого законодавства. Працівник може бути звільнений, якщо він не відповідає вимогам робочого місця чи посади. Звільнення повинно бути підтверджено конкретними фактами невідповідності працівника робочому місцю (акти, брак, невиконання норм і т.д.).

Контракт може бути розірваний у зв'язку з систематичним порушенням трудового розпорядку, передачі комерційної таємниці, виявленням крадіжок. Слід відмітити, що в контракті потрібно чітко оговорити інформацію про дані, які є комерційною таємницею.

Якщо після закінчення терміну дії контракту трудові відносини продовжуються і жодна із сторін не вимагає їх припинення, то контракт вважається продовженим на невизначений термін. Це означає, що працівника прийнято на постійну роботу. Отже, доцільно застосовувати безстроковий трудовий договір з врахуванням вимог законодавства України.

4. Оптимізація чисельності персоналу

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології,

призупинення випуску певного виду продукції може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Російський спеціаліст з управління персоналом Е.В. Маслов зазначає, що в деяких колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції виробництва під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових професій і спеціальностей. Подібні явища визначають протиріччя між якістю працівників і умовами реалізації. При цьому можливі два крайніх випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень у виробництво, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування кадрової політики для попередження негативних ситуацій. Для цього потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

– потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;

– потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);

– потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації потрібно проводити, виходячи з конкретних проблем. Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

– скорочення працівників або їх набір зі сторони;

– функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;

– організаційні переміщення працівників;

– перенавчання та підвищення кваліфікації;

– лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників. Лізинг персоналу знайшов своє застосування навіть у Японії.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

– переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;

– зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;

– збереження працівників при їх недовикористанні.

Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непередуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

- призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плінності кадрів, і заповнити ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутріорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;

- переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;

- звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

- дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

- дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

- розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в організації, дисциплінарні покарання;

- надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію. При цьому потрібно проявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;

- надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент

скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Відділу управління персоналом потрібно мати банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають організацію, мають досвід і кваліфікацію.

5. Кадровий аудит

Організаційно-кадровий аудит – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Оцінка здійснюється в трьох аспектах:

- кадрові процедури – кадрова політика організації;
- структура організації – співвідношення та ієрархія основних елементів, міра жорсткості, гнучкості організаційної конфігурації;
- кількісні та якісні характеристики персоналу.

Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит, повинен чітко знати, які процеси і з якою ефективністю проводяться в організації.

Основні кадрові процеси, напрями аудиту показані в таблиці.

Таблиця

Основні кадрові процеси, напрями аудиту

Основні кадрові процеси організації	Напрями аудиту
1	2
Планування людських ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі
Набір персоналу	Інформація про потребу в персоналі, способи набору
Підбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінюючих процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу
1	2
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальних ставок, наявність схем, диференціація виплат відповідно до ефективності. Оцінка відповідності принципів, структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації. Визначення ефективної системи винагород

Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість звільнених працівників протягом одного року, конфлікти в підрозділах)
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, системи оцінок ефективності навчання (кількість затрат, персоналу, зміна мотивації до праці)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичність її проведення, результатів і рішень, які за ними приймаються
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації. Визначення потреб розвитку комунікації

Організаційно-кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування й використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аудит кадрового стану і кадрового потенціалу дає змогу виявити:

- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі;
- потреби в професійному розвитку;
- стиль управління;
- соціально-психологічний клімат;
- інноваційний потенціал;
- основні фактори супроти змін;
- розподіл персоналу в організації.

Тема 7. Професійний розвиток і навчання персоналу

1. Суть професійного розвитку та завдання управління ним.
2. Організація системи професійного навчання персоналу.
3. Методи і форми професійного розвитку.
4. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу).
5. Професійне навчання в зарубіжних фірмах.

1. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал – це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал спри-

яють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Слід відмітити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу дещо не збігаються. Так, німецькі спеціалісти В.Бартц і Х.Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника — це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та придбання нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Слід пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації. Навчання спрямоване на загальний та інтелектуальний рівень. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів у конкретній зоні. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь у більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого значення. Ця система дозволяє організувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням

різних напрямків і кожен з них є доцільним. Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професії.

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні повинно спиратися на нагромаджений вітчизняний та зарубіжний досвід.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи у першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутріфірмових систем навчання. Так, наприклад, при наймі та навчанні молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутріфірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що направляються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

2. Організація системи професійного навчання персоналу

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

Вданий час професійне навчання являє собою комплексний, неперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, шойно прийнятих на роботу.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 1).

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особистості і потреб організації. Ці вимоги зводяться до наступного:

– *Мотивація.* Для навчання потрібна мотивація (тобто, що я отримаю в результаті навчання в майбутньому).

– *Умови навчання.* Потрібно створити сприятливий для навчання клімат (навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях).

– *Етапність навчання.* Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних).

Наявність зворотного зв'язку. В процесі і після навчання слухачі повинні відчути зворотний зв'язок стосовно результатів навчання.

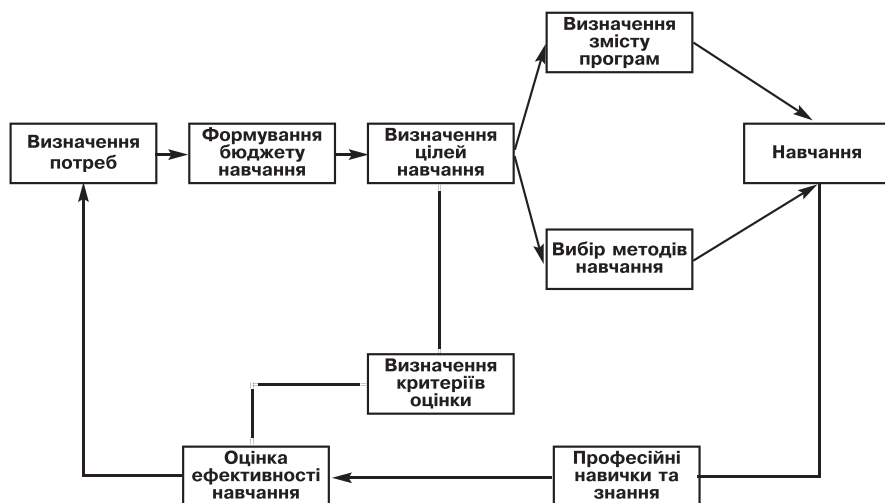


Рис. 1. Процес організації професійного навчання

Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюється як для формування і закріплення професійних навиків та умінь, так і для формування певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінки. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах, інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей. Навчання цієї категорії повинно плануватись з врахуванням таких принципів:

- актуальність – навчальний матеріал має бути конкретним і мати безпосереднє відношення до професії слухачів. Дорослі погано сприймають абстрактність теми;

- усвідомленість того, що вивчається;

- участь – слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання;

- повторення матеріалу допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання в навик;

- зворотний зв'язок – слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал. Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому потрібно бути дуже тактичним: невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв'язку дорослі цінять не абсолютну оцінку, а можливість виступити, дати пропозицію і бути почутим;

– неформальна атмосфера занять.

Навчання повинно бути:

– поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається;

– передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно;

– створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин.

Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання, мати нормальні стосунки з колективом.

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

– бажання зберегти місце роботи чи посаду;

– зацікавленість у збільшенні заробітної плати;

– бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади (майстер, старший майстер, начальник і т. д.);

– інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків;

– бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Кадрова політика підприємства з питань підготовки кадрів може формуватися на базі різного напрямку – від орієнтації на сьогоденні інтереси, на підготовку вузькоспеціалізованих працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довготривалі інтереси (підготовка працівників широкого профілю на основі серйозної теоретичної підготовки). Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів: вибору стратегії розвитку підприємства і операційного поділу праці, фінансового стану підприємства та світогляду його керівництва.

Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць, економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників, не забуваючи, що «скупиї платить двічі» (маючи на увазі необхідність затрат на підвищення кваліфікації і перепідготовку), так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку.

3. Методи і форми професійного навчання

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

– індивідуалізація програм навчання;

– застосування активних методів і скорочення термінів навчання;

– створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);

- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;

- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;

- аналіз реальних ситуацій;

- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;

- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;

- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників

під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі *наставництва* (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також *інструктаж* – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як *ротація*, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плінність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;

- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.
- Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:
 - кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
 - можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
 - частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стадіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є *роль*, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є «*вправи в кошику для паперу*». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, видавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є *метод інцидентів*, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є *метод управлінських ігор*, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та

інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

— метод групової динаміки. Учасники (6–15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.

— метод спеціальних завдань спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проєктів, які контролюються менеджерами.

— моделювання поведінки менеджера — суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати — передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Узагальнено методи навчання показано в таблиці.

Методи навчання

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p><i>Копіювання</i> – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p><i>Наставництво</i> – заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p><i>Інструктаж</i> – роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.</p> <p><i>Делегування</i> – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p><i>Метод ускладнюючих завдань</i> – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p> <p><i>Ротація</i> – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p> <p><i>Використання</i> навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.</p>	<p><i>Ділові ігри</i> – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p><i>Навчальні ситуації</i> – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p><i>Моделювання</i> – відтворення реальних умов праці.</p> <p><i>Тренінг сенситивності</i> – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p><i>Лекція</i> – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.</p> <p><i>Самостійне навчання</i> – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p><i>Рольові ігри (моделювання рольової поведінки)</i> – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).</p>

4. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу)

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії.

Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищен-

ня кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на перспективу);
- аналіз існуючих навиків, знань та вмій;
- моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка.

Враховуючи досвід американського, японського менеджменту, російський вчений Єгоршин А.П. сформулював такі принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів:

- всесторонній розвиток особистості слухачів у сфері людських відносин (управлінській, економічній, науковій, екологічній і т.д.). Навчальний заклад зобов'язаний створити умови для розвитку особистості в сферах, до яких людина не є досить підготовлена, і прояву її різносторонніх здібностей;

- цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів.

Цільова підготовка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку, протягом одного тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3–5 днів – спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання – 8–12 годин дозволяє одержати нові знання протягом короткого періоду. Навчан-

ня з відривом від виробництва дає змогу сконцентрувати увагу на підвищенні кваліфікації. Це навчання ефективніше, ніж навчання без відриву від виробництва, і триває протягом 2–4 місяців;

– використання методів активного навчання – 60–70 % від загального фонду навчального часу. До них входять ділові і рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, аукціони ідей, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, практичні заняття в малих групах у формі діалогу з викладачем, програмне навчання з ЕОМ. Активні форми навчання мобілізують внутрішній потенціал людини;

– залучення висококваліфікованих вчених, педагогів і керівників організації для проведення навчання;

– гнучкий зворотний зв'язок із слухачами, який встановлюється з врахуванням індивідуальних інтересів слухачів;

– комплексна оцінка потенціалу слухачів, яка характеризує потенціал людини в конкретних програмах навчання і групи слухачів, і може бути врахованою при просуванні по службі;

– індивідуально-груповий метод навчання, який реалізується через суміщення тотожних проблемних лекцій, групової форми проведення активного навчання, практичних тренінгів у малих групах та індивідуальної консультації. Цей метод дозволяє використовувати потенціал та інтереси окремого слухача, а також принцип колективізму, коли працює вся група;

– використання комп'ютерної техніки і сучасних технічних засобів.

Основою підвищення кваліфікації є гнучка програма навчання, що ґрунтується на базі навчальних модулів. Навчальний модуль – закінчений елемент певної дисципліни з чіткою структурою плану, цілей і завдань роботи, вихідних методів, методики викладання, переліку технічних засобів, списку літератури і способів контролю одержаних знань. Загалом навчання складається з чотирьох видів навчальних модулів: проблемні лекції – до 25 %, методи активного навчання – 50 %, практичні заняття – до 15 % і оздоровчий комплекс – до 10 %.

Потрібно розробляти декілька типових програм підготовки із розрахунку 8–10 навчальних годин у день. Деякі програми можуть змінюватись залежно від вимог замовників, інтересів слухачів, складу викладачів і термінів підвищення кваліфікації.

Планомірна підготовка навчального процесу є основою для ефективної організації професійного розвитку персоналу.

Ефективне вирішення проблем раціональної зайнятості персоналу передбачає взаємодію навчальних закладів з центрами зайнятості, в сфері професійного його розвитку.

За розрахунками західних спеціалістів, ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації керівників складає до 800 %.

5. Професійне навчання в зарубіжних фірмах

Останнім часом у зв'язку з доступністю професійного навчання за кордоном великі підприємства почали активно використовувати цю форму. Так, німецькі фірми використовують дві форми навчання свого персоналу за кордоном: практика на виробництві й обмін досвідом. Навчання свого персоналу німці проводять в 156 країнах світу, але основна частина навчається в США, Франції, Англії та Японії.

Основні цілі програми навчання, за А.П. Волгінім –російським спеціалістом, розподіляються таким чином:

Таблиця

Розподіл основних цілей програми навчання за А.П. Волгінім

Цілі програми	Кількість програм	%
Одержання загальної інформації про країну, культуру, розвиток особистих здібностей	60	34,3
Додаткова освіта	26	14,8
Удосконалення загального рівня освіти, в тому числі мовної	39	22,9
Цілеспрямоване підвищення кваліфікації	42	24,0
Підготовка до роботи за новими технологіями, з новою технікою	3	1,7
Встановлення професійних і ділових контактів	5	2,9
Разом	175	100

В Україні така підготовка організовується міністерствами, відомствами і приватними організаціями. Так, майже 12 % промислових підприємств України посилають своїх працівників на різні форми професійного навчання за кордон, особливо суднобудівні, металургійні, переробні підприємства. Прикладів навчання наших спеціалістів за кордоном можна навести багато.

Слід відмітити, що японські фірми на професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу витрачають коштів в 3–4 рази більше, ніж у США, незважаючи на те, що в останніх вони є досить високими.

Безперервна освіта в Японії є складовою частиною процесу праці. Протягом тижня працівник зобов'язаний витратити 4 години робочого і 4 години особистого часу на навчання, оскільки вони повинні володіти спеціальностями, і підвищувати свою кваліфікацію протягом всього трудового життя.

Основою японської системи професійного навчання у фірмах є концепція «гнучкого працівника». Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, необхідних для поновлення знань та перепідготовки працівників. В Японії вважають, що перепідготовка персоналу дешевша, ніж його заміна.

Розвиток нових технологій вимагає більш досконалих знань і умінь. Проблема в тому, щоб знайти механізм постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих у процесі переходу від одного набору потрібних знань і умінь до іншого.

В Америці існує досить різноманітна система професійного навчання, найбільш поширеними серед яких є:

- короткотермінові курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах. Ці курси розраховані на 2–4 тижні навчання, витрати, які складають близько 16 млрд. \$ в рік, беруть на себе фірми;

- вечірні курси, які розраховані на навчання керівників вищого і середнього рівнів;

- підготовка і перепідготовка працівників на робочому місці – за системою малих груп, де розбираються конкретні ситуації і за системою – наставництва, інструктажу, делегування;

- центри підвищення кваліфікації при навчальних закладах;

- внутріфірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів нижчого і середнього рівнів управління;

- перепідготовка на основі двосторонніх договорів між організаціями і навчальними закладами.

В цілому всі форми навчання сприяють підтримці конкурентоспроможності робочої сили. Одним із недоліків програм навчання є відсутність у них економічних знань. Більшість працівників американських фірм не розуміють суті економічних систем, не зовсім розуміють, як зростання продуктивності праці може вплинути на рівень їх життя та зайнятість.

Підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу і в Японії, і в Америці надають першочергового значення.

Майже кожна компанія має власну систему професійного розвитку, особливо перепідготовки персоналу. Нові працівники обов'язково проходять перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання здійснюється безперервно.

Вченими різних країн доведено високу економічну і соціальну ефективність освіти в суспільному відтворенні. Зокрема, ще наприкінці XIX століття відомий український економіст І. Янжул довів, що ефективність виробництва перебуває у прямій залежності від розвитку освіти, від підвищення освітнього рівня населення. Результати досліджень, здійснених в останні роки у 30 країнах світу фахівцями Світового банку під егідою ЮНЕСКО, показали, що третина приросту валового внутрішнього продукту в цих країнах забезпечується інвестиціями у сферу освіти, рентабельність якої на різних ступенях навчання становить від 12 до 24 %. У 1988 р. в Парижі відбулась конференція нобелівських лауреатів, у висновках якої записано, що освіта повинна мати абсолютний пріоритет у бюджетах усіх держав і сприяти розвитку всіх видів творчої діяльності. В багатьох розвинутих країнах світу

вже ведеться підготовка для переходу до загальної вищої освіти. Як відомо, загальна потреба в освіті включає в себе насамперед:

- потребу працюючого населення у підвищенні кваліфікації;
- потребу молоді у повноцінних і різносторонніх знаннях;
- специфічні освітні запити населення, не зайнятого у виробництві.

Тема 8. Розвиток кар'єри в організаціях

1. Типи, етапи і цілі кар'єри.
2. Управління кар'єрою.
3. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу.
4. Підготовка і формування резерву керівників.

1. Типи, етапи і цілі кар'єри

В умовах ринку значно зростає значення регулювання внутрішнього ринку праці, різного виду переміщень працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового планування і виступає альтернативою стихійному переміщенню.

Планування переміщення працівників забезпечує раціональне використання трудового потенціалу робочої сили, створює умови для самореалізації особистості у вигляді досягнення певної кар'єри.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

Кар'єра – це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею. Кар'єра – це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною.

Поняття кар'єри не означає обов'язкове і постійне переміщення вгору в межах організаційної ієрархії. Людина свою кар'єру порівнює не тільки зі службовим просуванням, але й з життєвими цілями.

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання й здібності.

Успіх у кар'єрі можна розглядати як просування від однієї посади до іншої, більш високої, і як оволодіння суміжною професією, новими знаннями, досвідом і навиками.

Наука менеджмент виділяє два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну.

Професійна кар'єра – підвищення знань, вмінь, навичок. Конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвит-

ку: навчання, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар'єра може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це траєкторія руху персоналу в організації. Вона може здійснюватись за трьома напрямками:

- вертикальному – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;
- горизонтальному – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;
- центрострімкому – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конкретних завдань, а саме:

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника;
- формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;
- визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Планування й контроль кар'єри починається з моменту найму працівника в організацію та триває аж до його звільнення, з визначенням просування його за системою посад або робочого місця. Це сприятиме визначенню цілі професійної діяльності, міри динамічності, а основне – специфіки індивідуальної мотивації. Формування трудової кар'єри здійснюється поетапно. Науковий менеджмент виділяє наступні її етапи протягом трудового життя людини.

Підготовчий (до 25 р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25–30 рр.) – це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає

необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30–45 рр.). В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45–60 рр.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60–65 рр.) – пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від ряду чинників:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування.

Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західних фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного в тому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітнику необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з тими вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Правильна самооцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар'єри.

Цілі кар'єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений шабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

- займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення;

- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;

- займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;

- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри – це постійний процес.

Природно, що складовою частиною управління персоналом є надання допомоги працівнику в реалізації його життєвих цілей як важливої умови мотивації його поведінки в трудовій діяльності на даному підприємстві.

Кар'єра працівників, врахування їх потенційних можливостей значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами.

Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника – від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації. Різноманітність факторів, їх комбінації відповідно до окремого працівника обумовлюють і різноманітність видів трудової кар'єри.

Трудовий шлях окремого працівника включає періоди як росту, так і спаду.

При плануванні розвитку кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів:

- результативність роботи;

- компетентність і потенційні можливості працівника;

- здатність добре організувати формальний бік справи;

- винагорода умінь, тобто дочекатись свого «зіркового часу» і одержати заплановане;

- загальні здібності.

Дотримання цих принципів сприяє створенню нормального клімату в колективі, покращенню ставлення до праці і фірми в цілому.

2. Управління кар'єрою

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходинки, які ведуть до вищого рівня керівництва.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає:

- потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить:

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів.

Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Відділ людських ресурсів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Навчання спрямоване на вирішення двох цілей:

- сформуванню зацікавленість працівників у розвитку кар'єри;
- надати працівникам рекомендації для початку управління власною кар'єрою.

Наступним кроком є розробка плану розвитку кар'єри працівника. Він повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення.

Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навички і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри.

Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів:

- по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;

- по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції – на основі нормативного рейтингу посад.

Згідно з соціологічним опитуванням, зробленим російськими спеціалістами під керівництвом Єгорова А.П., раціональний вік для керівників організації 40–50 років, керівників структурного підрозділу – 30–40 років і для керівників бригад – до 30 років.

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

В західних фірмах планування кар'єри є об'єктом управління.

Це сукупність заходів, які проводить служба управління персоналом з метою розкриття здібностей працівників для їх раціонального використання. Це викликано тим, що більшість працівників до своєї кар'єри відносяться досить пасивно, вважаючи, що цим повинно займатись керівництво, тому планування кар'єри у більшості фірм є обов'язковим. Кадрові служби цих фірм розробляють схеми переміщення працівників на п'ять років з врахуванням майбутніх вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Можливі такі варіанти:

- підвищення (пониження) на посаді з більшою або меншою кількістю обов'язків і прав;
- підвищення кваліфікації на своїй посаді, що сприяє підвищенню оплати;
- зміна обов'язків і завдань без підвищення на посаді і зростання оплати, тобто ротация, яка характерна для Японії.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5–10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Для здійснення кар'єри необхідні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння.

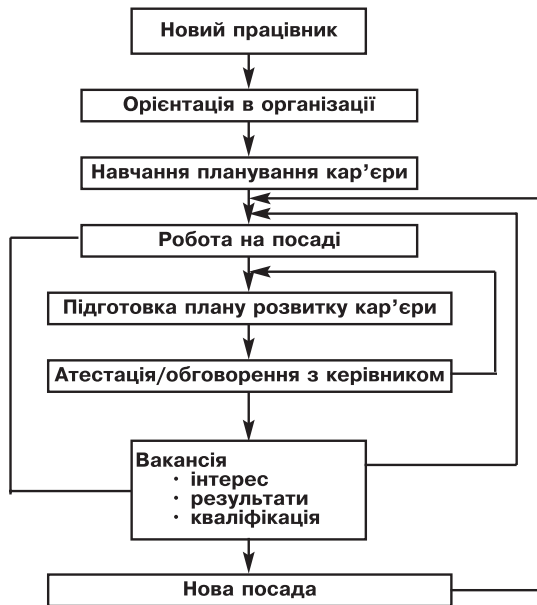


Схема: Процес планування розвитку кар'єри

3. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу є складовою частиною кадрової політики і вирішується підсистемою розвитку.

Підсистема розвитку персоналу — це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, поступового переміщення працівників від простої до складної змістовної праці, від нижчих до вищих сходінок професійної майстерності з врахуванням інтересів працівників і потреб виробництва. Основними завданнями цієї підсистеми є:

- закріплення на підприємстві стабільного контингенту працівників;
- забезпечення раціонального їх використання;
- створення можливостей одержання в перспективі відповідної інтегресам і потребам роботи;
- своєчасне забезпечення виробництва висококваліфікованими кадрами;
- забезпечення працівників не зовсім престижними робочими місцями з несприятливими умовами.

Добре організоване просування працівників виконує роль регулятора узгодження інтересів виробництва і кожного конкретного працівника.

Просування працівників повинно здійснюватись з врахуванням таких принципів:

- послідовне, безперервне переміщення працівників від нижчої до вищої сходінок професійного росту, кваліфікації;
- планування трудової кар'єри таким чином, щоб на наступній роботі найкраще використовувались набуті знання, навички з попередньої роботи;
- безперервний процес навчання, підвищення загальнокультурного рівня і професійного досвіду, збереження здоров'я працівників;
- першочергове просування працівників, зайнятих на роботах з несприятливими умовами праці на робочому місці;
- надавати перевагу працівникам складної праці свого підприємства;
- інформувати працівників про перспективи їх просування і про реальне переміщення;
- матеріальна й моральна зацікавленість працівників у своєму професійному рості.

Професійно-кваліфікаційне просування працівників може бути:

у межах професії — підвищення кваліфікації, розряду за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування, оволодіння кількома суміжними професіями;

міжпрофесійним — зміна професії з метою освоєння нової, більш складної, перехід на іншу роботу за іншою спеціальністю, однакової складності

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

з метою покращення умов праці, формування працівників широкого профілю;

лінійно-функціональним – вибори і призначення на посаду (майстер, бригадир);

соціальним – перехід на інженерно-технічну роботу (після закінчення навчального закладу).

Професійно-кваліфікаційне просування тісно пов'язане з впровадженням нової техніки, технології і з вимогами до робочих місць, структури вакантних місць, інтересу працівників до професійної кар'єри, а також з профпереорієнтацією і профдобором кадрів.

Для професійно-кваліфікаційного просування повинні бути певні передумови: широкий діапазон професій і робіт за рівнем складності, розвинута система підготовки й перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, розвиток колективних форм праці і її стимулювання.

Щоб забезпечити гарантію просування працівника, його потрібно вести цілеспрямовано на основі річних і перспективних планів, які будуються за схемою – «бригада–цех–підприємство» і затверджуються керівниками. У планах визначається потреба в працівниках за професіями і розрядами як на поточний період, так і на перспективу; прогноз на перспективу дефіцитних професій у зв'язку із зміною зовнішнього середовища, розвитком НТП, визначаються джерела забезпечення працівниками в розрізі професії і рівня кваліфікації, в тому числі за рахунок підприємства, розробка плану і схем просування за професіями в цехах, розробка вимог до кандидатів за рівнями; розробка схем професійного просування кожного працівника і контроль за виконанням плану просування працівників.

Методом планування загальної кількості переміщення працівників є комплексний баланс кваліфікованих працівників, який дозволяє виявити додаткову потребу в кваліфікованих працівниках різних професій і пов'язати цю потребу з внутрішнім і зовнішнім ринком, з акцентом на внутрішній, заміщення вибуваючих працівників за різними причинами планується за рахунок працівників своєї організації. Досить часто підприємства наймають нових працівників тільки на такі робочі місця, що передбачають можливість подальшого просування тільки після певного стажу роботи за різними варіантами типового просування.

В типових рішеннях відображається:

- типові схеми просування на даній професії;
- відповідні форми професійно-кваліфікаційної підготовки;
- умови просування на наступні сходинки трудової кар'єри;
- форми матеріального і морального стимулювання;
- методи адаптації, профорієнтації і профдобору.

Варіанти типового рішення розробляються окремо для тих, хто закінчив ПТУ, і для осіб, які навчались на робочих місцях.

- План індивідуального просування працівника складається на основі:
- особистих інтересів працівників;
 - загальноосвітнього рівня і професійної підготовки;
 - рекомендації про професійну здатність;
 - наявності вакантних місць і рекомендації безпосереднього керівника.

Підбір кандидатів на просування передбачає співбесіду з працівником, з'ясування інтересів і наявність вакантних місць.

Навчання включає такі види робіт: формування груп, підготовка програм, навчання, підведення підсумків (екзамени), підготовка працівників дефіцитних професій.

Слід відмітити, що «професійно-кваліфікаційне просування» і «кар'єра» є близькими, але не тотожними. Під «професійно-кваліфікаційним просуванням» розуміють запропоновану організацією послідовність різних сходинок – робочих місць, становища у колективі, які працівник може пройти. «Кар'єра» ж це фактична послідовність просування по службі. Збіг наміченого шляху професійно-кваліфікованого просування і фактичної кар'єри в практиці буває досить рідко і є скоріше винятком, ніж правилом.

Завдання менеджера з персоналу полягає в управлінні просуванням всіх працівників підприємства, враховуючи як потреби підприємства, так і їх бажання, з метою визначення майбутніх призначень.

4. Підготовка і формування резерву керівників

Сучасні організації зацікавлені і сприяють професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Разом з тим є група посад, яким надається особлива увага. Це – посади керівників вишого рівня, від яких залежить ефективність діяльності підприємства.

Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в організаціях створюється система підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву) і це є стратегічно важливим завданням, вирішенням якого займаються керівники вищої ланки. Система підготовки резерву керівників передбачає вирішення трьох завдань:

- виявлення працівників організації, які мають потенційні задатки керівника;
- підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;
- забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Посади в апараті управління заміщуються згідно з такими принципами:

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

- в нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах – молодими спеціалістами;
- у всіх інших ланках – керівниками і спеціалістами як зі своєї організації, так і з інших;
- керівників вищого рівня – шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників.

З цією метою формується резерв для заміщення керівних посад – спеціально сформованої групи керівників, спеціалістів і навіть робітників, які досягли високих результатів у професійній діяльності і пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь, ділових і особистих якостей. Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад фірми і її підрозділів, особливо ключових. Формування резерву починається із визначення посадових структур, кількості кандидатів, організації підвищення їх кваліфікації.

- Основним завданням формування кадрового резерву є забезпечення:
- своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;
 - стійкості управління підприємством і його підрозділів;
 - призначення на посади компетентних, здібних працівників.

Більшість організацій в резерв виділяють дві групи:

- одна складається із дублерів, заступників, які здатні одразу приступити до виконання обов'язків, або в перспективі – це оперативний резерв;
- друга група – молоді працівники з лідерським потенціалом, які зможуть зайняти посади в перспективі протягом 20 років – стратегічний резерв.

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, від яких залежить ефективність роботи підприємства. Як правило, ключові посади – це керівники організацій, філій, їх безпосередні підлеглі та керівники підрозділів. Резерв ключових посад ділиться на поточний і перспективний періоди. Це особливо актуально в умовах ринку, які невпинно змінюються, з розвитком НТП. Керівництво має знати, як змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. В закордонній і вітчизняній практиці до складу резерву включають чоловіків до 45 років і жінок до 40 років. У США для керівників середнього рівня – 25-30, максимум – 35 років. На кожного кандидата в резерв складається індивідуальний план просування й стимулювання праці, що дозволяє перейти на індивідуальну підготовку і прискорення часу зайняття посади.

Плани кадрових переміщень кандидатів, що входять в резерв, повинні:

- бути персональними і включати конкретні варіанти просування працівника;
- ґрунтуватися на типових схемах просування.

Відбір кандидатів у кадровий резерв проводиться на основі такої інформації:

- матеріали останньої атестації;
- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на заміщення;

- матеріали особових справ;
- результати співбесіди;
- відгуки безпосередніх керівників.

Основним критерієм при підборі кандидатів у резерв є: відповідність рівня освіти й професійної підготовки, досвіду практичної роботи з людьми, організаторські здібності, особисті і ділові якості, характерні для керівників певного рівня, стан здоров'я, вік.

Формування кадрового резерву проводиться по групах для різних рівнів управління, – виділяють керівників нижчого рівня (майстри, начальники ділянок, змін, бюро), середнього рівня (начальники цехів, функціональних відділів та їх заступників) і вище керівництво.

Процедура відбору в резерв повинна бути регламентованою, узгодженою з процедурами висування і призначення.

Відбір у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації і відділом управління людськими ресурсами конфіденційно і на конкретну посаду з врахуванням трьох основних критеріїв:

- відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального працівника на цій посаді, визначення якого проводиться методами експертних оцінок і тестування;
- результати роботи на посаді, яку він займає в даний час, за атестаційними результатами;
- ступінь підготовленості кандидата.

Загальний список претендентів є секретним, його знає лише перший керівник і менеджер з персоналу.

На кожну посаду в резерві потрібно мати не менше двох кандидатів. Посадова структура резерву складається для трьох рівнів управління – вищого, середнього і нижчого. Вимоги до претендентів формуються з врахуванням їх майбутніх посад і особливостей організації.

Основними формами підготовки резерву кадрів на заміщення посад у західних фірмах є:

- індивідуальна робота під керівництвом вищого керівника;
- стажування на посаді як у своєму підприємстві, так і в іншому, в тому числі і за кордоном;
- навчання на курсах, факультетах та інститутах підвищення кваліфікації;
- надання прав вирішувати окремі питання на рівні керівника, на замін якого готується працівник;
- короткотривалі семінари протягом 5-6 днів;
- постійно діючі курси для керівників різних рівнів;
- самоосвіта за індивідуальними планами, планомірне горизонтальне переміщення;

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

– робота в складі колективних органів.

Плани розвитку для кожного кандидата готуються відділом управління людськими ресурсами і затверджуються керівником організації.

Розроблені такі рекомендації розвитку:

– звернути увагу на ефективність взаємодії з колегами і керівниками, для чого його залучають до роботи в міжфункціональні групи, взаємодії з партнерами;

– прослухати курс «Ділова комунікація».

Після закінчення навчання, підвищення кваліфікації працівники, що були включені до складу резерву кадрів, можуть бути рекомендовані з врахуванням результатів виробничої діяльності на посаду або на стажування. Виконання індивідуального плану систематично контролюється, а склад резерву переглядається щорічно і окремі працівники по цілому ряду причин можуть бути виключені із складу резерву.

Тема 9. Адаптація персоналу

1. Поняття і види адаптації персоналу.
2. Етапи адаптації персоналу.
3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи.
4. Управління адаптацією.

1. Поняття і види адаптації персоналу

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями ок-

ремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

– первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);

– вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії – на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втотою.

Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап – це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком

перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

2. Етапи адаптації персоналу

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. З організаційної точки зору виділяють декілька періодів адаптації. Перш за все, це період ознайомлення – тривалість один місяць. За цей час працівник може продемонструвати свої можливості, бажання, витримку. Другий період – оцінюючий, тривалістю до одного року, коли досягається сумісність з колективом.

На третьому періоді проходить поступова інтеграція в організацію. Важливу роль в ефективній адаптації нових працівників відіграє керівник, який проводить попередню розмову з працівниками, щоб вони добре зустріли нового співробітника, призначає опікуна, вивчає стан матеріальних умов праці. Протягом першого тижня бажано, щоб керівник щоденно зустрічався з новим співробітником, цікавився його успіхом, труднощами. Це дозволить керівнику протягом місяця дізнатися про сильні та слабкі сторони нового працівника, взаємовідносини в колективі, його зовнішній вигляд.

Крім адаптації людини до робочого місця, доцільна й адаптація роботи до людини. Це передбачає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподілу трудових функцій та конкретних завдань з урахуванням здібностей і особливостей характеру працівників; індивідуалізації системи мотивації.

Більшість людей в перші дні роботи більше всього побоюються, що вони не справляться з новою роботою, посадою; бояться показати свою некомпетентність; невміння знайти спільну мову з колегами, керівником, втратити роботу чи перспективу просування. Тому перші завдання новому працівнику мають бути не дуже простими, але і не дуже складними, щоб він зміг виконати їх і одержати задоволення.

На початковому етапі новому співробітнику важливо спокійно придивитись, зрозуміти розподіл сил, вивчити неформальні зв'язки, психологічний клімат, особисті цілі колег і керівників; не брати участі в будь-яких конфліктах; чітко дотримуватись субординації; вибрати правильний тон у спілкуванні з оточуючими, якомога більше запитувати і уточнювати, виконувати роботу кваліфіковано і своєчасно.

Для молодого спеціаліста період адаптації ускладнюється при умові некомпетентності першого керівника, який, замість допомоги, намагається чинити різні перешкоди.

Найбільш складною є соціально-психологічна адаптація керівників, перш за все через невідповідність їх рівня і рівня нових підлеглих. Якщо керівник на голову вище колективу, то колектив не може прийняти його вимог, і керівник залишиться в становищі "генерал без війська", в протилежному випадку колектив буде «стадо без пастуха». Процес входження ускладнюється ще й у тому разі, коли попередній керівник залишається в колективі на більш високому рівні. З новими підлеглими на початку не завжди можна знайти спільну мову в міру їх настороженості. Колектив не знає, чого можна очікувати від нового керівника, тому потрібен деякий час для вивчення колективу.

Підлегли теж хочуть багато дізнатися про нового керівника: чи довго він хоче тут працювати; які його людські якості; чи можна з ним працюва-

ти; який його послужний список; як він одержав цю посаду; його зв'язки, яка його стратегія дій.

В економічній літературі виділяють кілька стратегій, які може вибрати керівник, а саме:

Очікувана, суть якої полягає в поступовому всесторонньому вивченні ситуації, проблем організації, підрозділу, особливостей роботи попередника. Керівник характеризується підвищеною обережністю, детально вивчає стан роботи організації, і лише після цього починає активно діяти (завичай не раніше, ніж через 100 днів).

Критична – ґрунтується на оцінці дій попередника як негативних, а оточуючих – як нездібних, і бажанні все відразу привести у відповідність до норм. Це, як правило, призводить до повного провалу.

Традиційна – передбачає дії за правилами і способами, які встановив попередній керівник.

Рациональна – вибір декількох напрямків дій з метою вирішення основних проблем протягом 4-8 тижнів, що призводить до покращення стану в організації. Ця стратегія може принести успіх новому керівнику, позакати його вміння.

У процесі впровадження раціональної стратегії потрібно постійно вчити підлеглих працювати по-новому, ставити їм конкретні цілі, в складних умовах не розгублюватися, пам'ятаючи, що сила інерції є досить великою.

Слід пам'ятати, що підлеглі і керівники різних рівнів мають свої інтереси, тому зміни, які проводяться, не повинні бути досить різкими, і не створювати небезпек роботи інших підрозділів. У зв'язку з цим зацікавленим особам рекомендується дати зрозуміти, що їх інтереси при всіх змінах будуть враховані, але з практичними діями не поспішати.

Виникають складності адаптації, пов'язані з тим, що члени колективу порівнюють нового керівника з попереднім, з його стилем керівництва. Якщо попередній був «суперзіркою», то адаптація буде відбуватися складно.

Якщо новий керівник довгий час був у «тіні» свого попередника, йому легко засвоїти нові обов'язки, але важко завоювати «місце під сонцем» через звикання до ролі «другого» у своїх та чужих очах, і відсутність на перших порах поваги з боку попередніх колег.

Новий керівник може досягнути успіху тільки тоді, коли буде добре орієнтуватись у внутрішніх взаємовідносинах і спиратися на ключові фігури. Процес адаптації часто може супроводжуватися стресом. Стрес – це особливий нервовий стан людини, який може виникнути в результаті того, що реальна дійсність оточення не відповідає очікуваній. Така різниця викликає неприємні відчуття і може стати причиною нервово-психічного зриву.

В літературі розрізняють декілька видів стресу:

Розділ 2. Формування й розвиток персоналу

- **фізіологічний**, викликаний високим навантаженням;
- **психологічний**, зумовлений складними відносинами з колегами;
- **інформаційний**, який виникає внаслідок нестачі, великої кількості або відсутності систематизації життєво важливої інформації;
- **управлінський**, зумовлений високою мірою відповідальності за наслідки прийнятих рішень;
- **емоційний**, який найбільш проявляється в ситуаціях погроз, страху чи несподіваної радості.

Основними джерелами стресових ситуацій прийнято вважати:

- особливості трудового процесу (ритм, монотонність, відсутність перерв, однорідність);
- становище людини в організації (високе – пов'язане зі значним нервовим і фізичним навантаженням, низьке – з неprestижністю, поганими умовами праці, незадоволеністю заробітною платою);
- службові конфлікти, несприятливий психологічний клімат у колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівником;
- труднощі в узгодженні сімейних і службових відносин.

У багатьох випадках спостерігається комплексна дія декількох факторів.

У період стресу організм мобілізує всі свої сили для опору, який триває до тих пір, доки сила дії стресу не перевищить можливості опору. В протилежному випадку відбувається виснаження сил.

Для управління стресами потрібно детально проаналізувати ситуацію, виявити фактори, які його породжують, і визначити ті, які піддаються цілеспрямованому впливу. Після цього потрібно розробити заходи пом'якшення або ліквідації дії цих факторів (збагачення змісту роботи, покращення умов праці, ротація посадових осіб).

Зняти стрес можна за допомогою психологічних методів:

- вольовий контроль за станом свого організму за допомогою різних вправ, рекомендованих лікарем;
- усвідомлення зміни процесів сприйняття й оцінки ситуації (уникнення негативної інформації, її висвітлення, сприйняття обставин такими, якими вони є, і т. д.);
- емоційне розвантаження за допомогою сну, сліз, спілкування з колегами.

3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи

Важливою соціальною і фізіологічною властивістю людини є її працездатність – можливість виконання конкретної роботи протягом вста-

новленого часу з певним рівнем ефективності. Працездатність залежить від стану здоров'я і природних ресурсів організму, особливостей нервової системи, тренування. Виділяють такі види працездатності: фізична, розумова та комбінована, яка може бути високою, нормальною і низькою.

Ознаками низької працездатності є:

- нестійкість, коли після досягнення оптимального рівня роботи темп її знижується;
- довгий період входження в роботу і неможливість досягнення оптимального рівня;
- наявність помилок і порушення техніки безпеки;
- нездатність виконувати дії, які передбачені характером роботи, їх заміна нескладними стереотипними операціями.

Причинами низької працездатності є:

- специфічний функціональний стан (нетерплячість, хвилювання);
- інша, по відношенню до виконуваної роботи, психологічна настанова (думки про інше);
- неповне відтворення набутих навиків;
- незакінчена адаптація;
- вплив несприятливих зовнішніх факторів;
- специфічний емоційний стан (стрес, ейфорія);
- негативне і байдуже ставлення до роботи.

Протягом робочого дня працездатність проходить такі стадії: входження в роботу, оптимальний рівень, втомленість, перевтомленість. Корисними є перші дві фази, останні характеризуються тимчасовим зниженням працездатності. Фаза втоми сигналізує про необхідність знизити інтенсивність роботи. Якщо робота приносить задоволення, то людина менше втомлюється, незважаючи на її неприємний характер.

На втомленість працівників сфери управління впливає перш за все інформаційне навантаження (характер і кількість інформації), відношення до нього, а також виконання одноманітної роботи.

Працездатність змінюється протягом дня, тижня, місяця, року. Протягом дня динаміка працездатності проходить кілька стадій.

Перша стадія називається входженням в роботу, характеризується зростанням працездатності. Вона триває 1–1,5 год., після чого встановлюється оптимальний рівень, який зберігається протягом двох-трьох годин. У цей період досягається найвища продуктивність роботи з мінімальними витратами енергії.

Рівень працездатності у другій половині робочого дня нижчий, ніж в першій, характер його зміни такий же, але періоди входження і стійкої працездатності дещо коротші, і зниження починається раніше. Втомленість проходить після відпочинку або переключення на інший вид занять. Для послаблення втомленості встановлюються обов'язкові перерви, які врахо-

вують як загальну працездатність людини, так і час з початку робочого дня. Чим більше пройшло часу, тим швидше наростає втомленість, і це впливає на ефективність роботи. Якщо почуття втомленості зберігається і після нічного відпочинку або воно виникає швидше, ніж звичайно, то це свідчить про перевтомлення, причиною якого може бути недостатній відпочинок. Перевтомленість супроводжується роздратованістю, сонливістю, поганим сном, загальною слабкістю, головним болем, погіршенням апетиту.

Працездатність змінюється і протягом тижня. Понеділок характеризується входженням в роботу; найкращі показники відмічають у вівторок, середу і четвер; в п'ятницю і суботу працездатність знижується.

Вирішити проблему втомленості допомагає врахування особливостей індивідуальних біоритмів, тому планувати роботу потрібно так, щоб найскладніші завдання приходилися на пік працездатності. В Японії формують перші зміни за рахунок «жайворонків»; всередині робочого дня краще працюють «голуби», а у вечірні години «сови».

Знання фізіологічних можливостей людей дозволяє раціонально розподіляти легкі і важкі, прості і складніші, відповідальні і не досить справи протягом робочого тижня і чергувати їх певним способом у відповідності зі змінами працездатності.

4. Управління адаптацією

Управління адаптацією — це активний вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації.

Необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств.

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації. Тому при оптимізації процесу адаптації потрібно виходити із можливостей підприємства й обмежень зміни працівників (у розвитку тих чи інших здібностей, зменшенні негативних звичок), а також враховувати відмінності нового і попереднього місця роботи, особливості нової та попередньої професії, оскільки вони можуть істотно відрізнятись, що буде бар'єром професійної мобільності і здійснення кадрової політики на підприємстві.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і визначає відповідну технологію. Так, відносно молодих працівників технологія управління включає:

- аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в цій організації);
- найм і прогноз стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати в даному колективі);
- введення в колектив;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників адміністрації і лінійних керівників.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних їх наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Практика показує, що 90 % людей, які звільнились протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості колег.

РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Тема 10. Соціальне партнерство в організації

1. Суть і функції соціального партнерства в організації.
2. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації.
3. Колективний договір – основа соціального партнерства.
4. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

1. Суть і функції соціального партнерства в організації

Питання соціально-економічного і трудового спектра є об'єктом соціального партнерства.

Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди.

Соціальне партнерство в організації – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства в організації є трипартизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною, тільки у випадках загострення ситуації.

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли працівники почали об'єднуватися у професійні організації (1867), вже тоді були започатковані перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманої робочої сили і роботодавцями. Перші колективні договори увійшли в практику в кінці XIX ст. у Франції, США і Великобританії. Проте пройшло багато років, перш ніж колективно-договірні системи набули законодавчого закріплення.

Поступово, крок за кроком, система колективно-договірних переговорів, укладання угод одержала офіційний статус і стала одним з

ключових елементів соціально-трудових відносин у багатьох країнах, а з 1993 року – і в Україні, коли в липні був прийнятий Закон «Про колективні договори та угоди». Громадська думка, врешті-решт, пройшла шлях від заперечення соціального партнерства як форми насильства над вільним ринком і свободою підприємств до усвідомлення об'єктивної необхідності узгодження інтересів різних верств населення.

Застосування силових засобів (страйків) лише посилюють розкол у суспільстві, призводять до подальшого руйнування виробництва, загострення економічної ситуації.

Здоровий глузд і світовий досвід переконують, що швидше і ефективніше вийти з кризи можна в умовах соціального миру і злагоди у суспільстві і, перш за все, на виробництві. Наприклад, у Великобританії страйки вважаються ірраціональною дією, бо цілий рік, втрачений на переговори з одного лише питання, коштує підприємству менше, ніж припинення роботи на тиждень.

Становлення ринкових відносин обов'язково призводить до пошуку та знаходження тієї чи іншої моделі відносин між власниками засобів виробництва та власниками робочої сили, до подолання суперечностей, які виникають між ними. При всій різноманітності моделей, в цілому їх можна розподілити між двома полюсами, двома ідеями. Перша – ідея класової боротьби, друга – ідея соціального партнерства. У світі є прихильники як першої, так і другої ідеї. Першу ми вже пройшли (1917 – 1991). Наслідки відомі.

Соціальне партнерство є основним для нашої держави як у даний період, так і на майбутнє. Україна стоїть перед необхідністю переходу від економіки індустріального типу до економіки науково-технічної або, як її називають, інформаційної економіки. Її найсуттєвіша риса – зміна ролі робітника в процесі виробництва. З простого додатка машини людина перетворюється на спостерігача, контролера, регулювальника.

Комп'ютеризація й автоматизація виробництва ведуть до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. Відбувається своєрідне «олюднення» виробництва. За таких умов працівника дуже важко примушувати до вискоєфективної праці, його треба заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основі якого лежить «соціальне партнерство», яке виступає складовим елементом суспільного життя.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи менеджменту персоналу необхідно закласти ідею соціального партнерства, яка передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних єдиною метою.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, наймани-

ми працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умовоплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин. Це – відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Потреба врегулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, так і на національному рівні. В організаціях здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки чи конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство – це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок; організація примирних та арбітражних процедур; участь у роботі органів соціального партнерства; розгляд та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей. Очевидно, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні – це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Договірний процес соціальних партнерів – це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається Законом.

Ідеологія соціального партнерства глибоко проникла у соціально-трудові відносини української ринкової економіки.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем організації вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в міжособистому та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство – це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з другого – страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Розрізняють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але у всіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціального вирівнювання.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- *захисну* – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- *організаційну* – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
- *миротворчу* – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається *трипаратизмом*.

Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;
- укладання систем угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудових відносин;
- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Розділ 3. Управління використанням персоналу

Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати:

- залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;
- посилення мотивацій до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
- усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;
- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

При цьому, в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:

- формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;
- заснування соціально-трудова відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;
- усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;
- створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство слід сприймати як форму існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в процесі виробництва. Ставши зацікавленими учасниками єдиного процесу, сторонами партнерства на принципі співпраці та пошуку компромісів, узгодження дії в реалізації своїх інтересів, вони домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, визначають умови створення та розподілу виробленого продукту і зобов'язуються їх виконувати. По суті, соціальне партнерство – це нова система суспільних відносин, яка повинна забезпечити принципово відмінний тип розподілу продукції на демократичних принципах, а саме – на основі домовленості про частку створеного валового продукту кожного суб'єкта.

Соціальне партнерство має стати:

- елементом формування соціальновідповідної політики, що визначає рівні форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків);
- організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві.

Слід пам'ятати, що ринковій економіці притаманні як соціальне співробітництво, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну Національну службу примирення.

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП, дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

За останні роки нашою країною ратифіковано 50 конвенцій МОП з питань регулювання соціально-трудова відносин і соціального партнерства.

2. Система регулювання соціально-трудова відносин в організації

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між робітниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться в залежності від дій управлінських структур, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв'язки на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про колективні договори і угоди». На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудова відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання колективних договорів в організації і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудова відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони й учас-

ники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на принципах:

- добровільності і рівноправності сторін;
- взаємної поваги їх позицій.

Отже, соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудових відносин пройшло чотири етапи свого розвитку – від ранньокапіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі лежить колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів, спілок підприємств.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах.

На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів.

Адміністративна основа – через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудові відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які випливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України.

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудових відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості умов, нічна праця);
- стандарти безпеки праці й стану довкілля на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;

– матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові;

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату чи в інший спосіб надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби й потреби своєї сім'ї.

Вдосконаленню соціально-трудова відносин сприятиме створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95 р. Державна інспекція праці. Органи інспекції по праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

3. Колективний договір – основа соціального партнерства

В країнах з ринковою економікою соціально-трудова відносина на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудова відносин, здійснює заходи щодо їх вдосконалення.

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди», колективні договори підлягають повідомчій реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством праці.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи в межах наданих їм повноважень Законом «Про колективні договори і угоди».

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудова відносин, а й в пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками організації і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, вибраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше, як через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться в двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію із дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначають структуру. В той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ці обов'язки відносяться до змін в організації виробництва і праці; нормування й оплати праці; встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів організації, якщо це передбачено Статутом; режими роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпеченні житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Всі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, – це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Всі передбачені колективним договором норми й обов'язки діють тільки в конкретній організації, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути вищі порівняно з Генеральною чи регіональною угодами.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме: деталізацію і конкретизацію діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки організації; нові питання, поставлені часом і виробництвом ще не відрегульованими нормативними документами; стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін; встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки робітників; залучення працівників до управління виробництвом; врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже всі відносини в організації як з питань виробничої діяльності, так і з питань похідних від неї, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається в організаціях всіх форм власності при умови застосування найманої праці.

4. Зарубіжний досвід соціального партнерства

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-

трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні. Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у ФРН. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у ФРН, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Співробітництво соціальних партнерів у ФРН пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства у Німеччині концентрується в основному у понятті «мітбештіммунг», або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. «Мітбештіммунг» реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміється техніко-організаційна одиниця, а під фірмою — економічна. Вона може складатися з декількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Стрижневою формою соціального партнерства ФРН є виробнича рада, яка створюється на підприємстві і являє собою консолідований орган представництва робітників і службовців. Через виробничі ради трудящі відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради утворюються відповідно до Закону «Про правовий порядок підприємств» на основі виборної процедури. У виборах не беруть участь особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема, провідні службовці, члени правління акціонерного товариства.

У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів. У тісному співробітництві з виробничою радою підприємства цей контингент громадян захищає свої специфічні життєві інтереси. Представники молоді та інвалідів мають право припинити рішення виробничої ради, якщо їх інтереси не враховані.

Для формування робочих контрактів між колективом і робочою радою згідно із законодавством діють виробничі збори. Виробнича рада має право скликати раз у три місяці виробничі збори для обговорення і вирішення завдань, що стоять перед колективом. Виробничі збори мають верховенство перед виробничою радою, яка мусить звітуватись на їх чергових засіданнях. Роботодавець не менше одного разу на рік повинен доповідати на виробничих зборах про соціально-економічну ситуацію і перспективу розвитку підприємства.

Вибори у виробничу раду проводяться під керівництвом виборчої комісії, призначаються діючою радою, а за її відсутності — виробничими

зборами. Строк повноважень виробничої ради – чотири роки. На підприємствах, де виробничі ради великі, їх члени можуть бути звільненими.

Кількість виробничої ради залежить від кількості робітників і службовців на підприємстві. Діючим законодавством ФРН передбачається така диференціація виробничих рад (табл.).

Таблиця

Кількісна характеристика виробничих рад

Кількість працюючих	Кількість членів виробничої ради	Максимальна кількість робітників і службовців у розрахунку на одного члена виробничої ради
50–20	1	-
21–50	3	17
51–150	5	30
151–300	7	43
301–600	9	67
601–1000	11	91
1001–2000	15	133
2001–3000	19	158
3001–4000	23	174
4001–5000	27	185
5001–7000	29	241
7001–9000	31	290

Регулювання соціально-трудових відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про найм. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Взагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом «Про сприяння зайнятості працівника», який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в

разі безробіття дорівнює 68 % його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63 %. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58 % чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом «Про регулювання робочого часу» та Федеральним Законом «Про відпустки».

Право на задовільні умови праці регулюється Законом «Про безпеку праці». Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців.

Захист працюючих жінок гарантується Законом «Про охорону материнства» та Федеральним Законом «Про допомогу по нагляду за дитиною», які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону «Про інвалідів». Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

У Німеччині право на оплату праці забезпечується тарифною автономією підприємства, яка гарантована конституцією країни. Тарифна автономія надає роботодавцям і найманим працівникам змогу понад установлені державою розмірів мінімальних гарантій регулювати величину заробітної плати трудящих без втручання держави. При цьому державні установи, як і приватні підприємства, підпадають під дію тарифної автономії.

Виробнича рада має право наполягати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію робітникам втрат у зв'язку із змінами на виробництві, наслідком яких може бути масове вивільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, утворюється економічна комісія у кількості 3–7 осіб. Роботодавець повинен надавати її членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватись тільки на роботодавця, при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у ФРН, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками. Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, Угоди щодо захисту працівників при раціоналізації

виробництва, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань:

- правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робітників і службовців;

- встановлення графіку робочого часу, в тому числі нормованого;

- примусове скорочення робочого режиму. Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на ініціативні кроки;

- терміни виплати заробітної плати;

- встановлення систем і форм оплати праці. До них належать: можливість запровадження розцінок відрядної оплати; погодинної і акордно-преміальної заробітної плати; надбавок до основної заробітної плати; винагороди за раціоналізаторські пропозиції; авансова оплата праці; пенсії через старість, які не здійснюються іншими установами;

- впровадження та використання нових технічних засобів контролю за поведінкою і працею робітників та службовців. До них належить обладнання, яке фіксує продуктивність праці, контрольні картки при вході та при пересуванні всередині виробничих приміщень, телефонна апаратура, за допомогою якої можна записувати переговори працівників;

- запобігання травматизму та профзахворювань, лікування. У випадку, коли умови праці можуть бути поліпшені понад обов'язкові параметри, установлені законодавством, виробничі ради не мають права участі у прийнятті рішень;

- розвиток та функціонування соціальних об'єктів на підприємствах: їдалень, дитячих садків, пенсійних кас або кас для виплати допомоги;

- підвищення кваліфікації та професійне навчання на підприємстві;

- складання соціального плану, який розробляється на випадок закриття підприємства і можливих масових звільнень. Вивільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20 % працівників при чисельності зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих в межах 500 осіб – мінімум 15 % вивільнених і на підприємствах з чисельністю зайнятих понад 500 осіб – 10 %. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця. Її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших факторів, так і від економічного становища підприємства.

Практика соціального партнерства і застосування Закону «Про правовий режим підприємства» свідчить, що між виробничою радою і роботодавцем неминучі конфліктні ситуації. У разі, коли сторони переговорного процесу не можуть дійти згоди, виникає необхідність у створенні примир-

ної комісії. Вона складається з рівного числа представників роботодавця і виробничої ради та незалежного голови, кандидатура якого повинна бути погоджена з обома сторонами. Якщо роботодавець і рада підприємства не узгодили пропозиції щодо головуючого, його призначає суд із трудових суперечок. Завданням примирної комісії є досягнення компромісів. Комісія має право прийняти більшістю голосів рішення із суперечливих питань. Конституційна форма примусової домовленості спонукає соціальних партнерів досягати компромісів на переговорах. Тому спірні питання не часто виносяться на обговорення комісії, бо кожний з партнерів ризикує залишитись на невігідних позиціях. Робота примирної комісії оплачується підприємством.

У випадку, коли сторони не досягають домовленості, спірні питання вирішуються у судах із трудових справ. Ці суди незалежні від сторін, які вступили у конфлікт. Таке положення зберігається, коли в особі роботодавця виступає держава.

Крім узгодження позицій шляхом переговорів на рівні підприємства, існує, як зазначалося, «мітбештімунг» у фірмах – акціонерних товариствах. У цих товариствах, згідно з законодавством ФРН, утворюється і функціонує наглядова рада, яка контролює роботу управління.

Наглядова рада обирає правління, щорічно затверджує баланс акціонерного товариства, за її згодою виносяться рішення щодо інвестиційної політики фірми, продажу та закриття підприємства.

Через систему «мітбештімунг» у гірничодобувній та сталеварній промисловості максимальною мірою здійснюється принцип соціального партнерства.

У Центральній і Східній Європі піонером трипаратизму була Угорщина, де у 1988 році створено орган трипаратизму – Всеугорський союз узгодження інтересів. У 1990 році його реорганізовано у раду узгодження інтересів, функції і кола учасників якого розширені. Якщо раніше робота цієї структури визначалась в основному урядом, то після 1990 року усі три сторони (уряд, роботодавець, профспілки) виступають як рівноправні партнери.

Зараз дії уряду Угорщини спрямовані на посилення основної функції ради, які полягають в узгодженні інтересів уряду, профспілок та роботодавців за таким основоположним питанням, як формування політики в сфері праці (зайнятості, заробітної плати, соціальних питань, освіти), правового регулювання відносин між робітниками і роботодавцями. В міру становлення ринкових відносин уряд передбачає вдосконалення системи трьохстороннього узгодження інтересів за рахунок активізації двосторонніх переговорів.

Примітно, що в Угорщині, як і в інших країнах, не існує окремого закону, який регулює тристороннє співробітництво. Воно базується на

рішеннях уряду і домовленості сторін. Обов'язки уряду щодо узгодження інтересів визначені трудовим кодексом Угорщини, а Закон «Про зайнятість» передбачає значні юридичні права ради по узгодженню інтересів. Механізм соціального партнерства в Угорщині, як і в країнах Західної Європи та Азії, є ефективним засобом регулювання трудових відносин, попередження страйків та інших форм відкритого протистояння.

Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак, з прийняттям Закону України «Про соціальне партнерство» проблема розвитку трипаратизму не вирішується. Необхідно формувати свідомість працівників у напрямі активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Тема 11. Регулювання трудової активності персоналу

1. Зміст управління використанням персоналу.
2. Управління плинністю кадрів в організації.
3. Умови праці, їх регулювання.
4. Організація і способи звільнення персоналу.
5. Етика ділових відносин з персоналом.

1. Зміст управління використанням персоналу

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю. Раціональне використання персоналу має забезпечити:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини.

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників.

Розміщення персоналу – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішується два завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;
- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту.

При розміщенні персоналу потрібно дотримуватись таких принципів:

- відповідності;
- перспективності;
- змінності.

Принцип відповідності – це відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць, посад.

Принцип перспективності вимагає врахування таких умов:

- встановлення вікового цензу для різних категорій посад;
- визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці;
- можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації;
- стан здоров'я.

В конкретній організації можуть бути розроблені й інші умови, але дуже важливо, щоб вони сприяли змінності, оскільки застгій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Зарубіжні і вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільних виробничих колективів.

Ці два основних і взаємодоповнюючих напрямів організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами.

Так, формування моделей гнучкого управління передбачає різні форми трудового переміщення, а саме:

1. **Внутрішньоорганізаційні** трудові переміщення викликані потребами організації, при частій зміні системи робочих місць під впливом НТП і зовнішніх факторів, тому організація повинна мати можливості встановлення відповідності між вимогами робочого місця і якістю робочої сили та задоволення потреб працівників. Трудове переміщення повинно сприяти:

- освоєнню суміжних спеціальностей, щоб забезпечувати взаємозамінність працівників;
- задоволенню працівників своєю роботою;
- нагромадженню досвіду з метою професійного чи службового росту.

Переміщення можуть бути міжпрофесійними, міжпосадовими, із однієї категорії в іншу (робітника в службовці).

2. **Кількісна гнучкість** – зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва, тому в організаціях широко застосовуються нестандартні форми зайнятості: часткова, тимчасова, робота на дому, а також використання короткотермінових трудових договорів. Масштаби застосування цієї форми гнучкості залежать від норм трудового права, наявності обмежень при підписанні трудових договорів, процедур звільнення та ротатції кадрів.

3. Функціональна гнучкість — це здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу, а також в зміст його трудової діяльності у зв'язку із зміною умов виробництва. Це досягається шляхом виконання працівником більше 2-3 функцій (вертикальне чи горизонтальне об'єднання), оволодіння багатoproфільними спеціальностями, що дає змогу забезпечити взаємозамінність в «піковий» період, в час відпусток, а також зменшує монотонність праці, що сприяє підвищенню інтересу до праці. Результатами функціональної гнучкості є підвищення продуктивності праці й оплати.

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Колектив — це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника.

Ефективність роботи колективу визначається якістю й обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу (групи) особливо впливають такі фактори:

- чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- мотивація членів групи, їх взаємовідносини;
- структура влади в колективі (групі), вплив та авторитет членів групи і підгруп;
- чітко виражена групова належність;
- якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Основними передумовами підвищення ефективності використання персоналу є:

- ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;
- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;
- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;
- визначення потенціалу працівника, чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Основні характеристики трудового потенціалу працівника:

- вік, здоров'я – фізичний і психічний стан, режим і якість харчування, вживання алкоголю, паління тощо;
- особисті характеристики – тип темпераменту, риси характеру;
- підготовка – загальноосвітня, професійна, економічна, здатність до професійного росту, безперервного навчання;
- ставлення до праці – творча дисципліна, відповідальність, ініціативність;
- досвід – навик до праці, стаж роботи;
- сімейний стан – сімейний, самотній, наявність дітей, матеріальний стан сім'ї.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах.

Слід пам'ятати, що праця виконує основну функцію матеріального забезпечення життя людини, вона, як правило, є основним джерелом її доходу. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки дохід, а й можливість розвитку, самореалізації працівників. Праця формує соціальний статус людини.

2. Управління плинністю кадрів в організації

Плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності (K_n), конкретним коефіцієнтом (K_k) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів (K_{in}).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за різними причинами, до середньоспискової кількості працівників.

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статевими-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за всіма причинами до середньоспискової кількості працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в

цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

Так, $K_n : K_k, V=1$ свідчить про середній рівень плинності в даній групі;

$K_{in} < 1$ – інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною ;

$K_{in} > 1$ – зростання плинності. Значення K_{in} дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Вихідними матеріалами для розрахунку $K_n : K_{in}$ є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами. Виявити причини, мотиви і фактори потрібно для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів.

Мотиви є першочерговим матеріалом для встановлення причин.

Причинами плинності називають найбільш поширені в даній організації звільнення працівників. За походженням їх можна згрупувати в три групи: зв'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволеністю умовами праці і побуту; з порушенням трудової дисципліни.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємостосунки в колективі; систему професійного просування.

Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації) і не керованими (демографічні, природно-кліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів.

Мотивами звільнення є не що інше, як відображення причини звільнення у свідомості працівника. Мотив вивісяють із слів працівника, при цьому потрібно вияснити істинний мотив, оскільки працівник може його приховувати або неправильно сформулювати, і відрізнити мотив від причини. Наприклад, одному мотиву, незадоволеність розміром зарплати, може відповідати багато причин: втрати робочого часу із-за відсутності матеріалів, поганого стану обладнання, неправильна тарифікація робіт, відсутність премій і т.д.

Основними причинами і мотивами плинності кадрів є:

– низький рівень зарплати окремих працівників у зв'язку з поганою організацією праці;

– відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понадурочні години і вихідні;

– невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;

- важкі та шкідливі умови праці, погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, факторів і причини плинності кадрів проводиться при допомозі спеціальних процедур: вивчення анкетних даних; бесіди із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками, результати записують в журналі з обліку звільнень.

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок, щоб знати потреби, бажання та мотиви працівників. Для цього проводять анкетування працівників, які звільняються, і тих, хто постійно працює.

Детальне вивчення плинності кадрів здійснюється при допомозі спеціальних досліджень з метою:

- створення загального портрету тих, хто звільняється (на базі даних про вік, стать, сімейний стан, кількість дітей, загальний і професійний освітній рівень, стаж, тарифний розряд, рівень зарплати за останні декілька місяців);

- для вивчення причин звільнення (незадоволеністю роботою, умовами, режимом праці, неможливістю вчитись, недобрими стосунками з керівництвом, із колегами, відсутністю місць у дитячих закладах).

Особливу увагу потрібно звернути на «потенціальну плинність», викликану прихованим незадоволенням працівників.

Управління плинністю кадрів в організації – спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють заходи різного спрямування, а саме:

- техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці);
- організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- соціально-психологічні – удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- культурно-кадрові – покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д.

При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі, і вихованню працівників. Тобто – це інформація, потрібна для розробки і прийняття відповідних рішень.

3. Умови праці, їх регулювання

Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність.

Створення сприятливих умов праці на виробництві, які б забезпечили високу працездатність і збереження здоров'я людини, є основним завданням управління.

Всю сукупність різноманітних факторів, що характеризують умови праці, об'єднують в три групи:

- санітарно-гігієнічні, які характеризують стан зовнішнього середовища;

- психологічні – зумовлені змістом праці, психологічним мікрокліматом у трудовому колективі і відображають певну нервово-психологічну напругу працівника;

- естетичні – характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівника.

Основними факторами санітарно-гігієнічних умов є: температура, загазованість, освітлення, виробничий шум і вібрація, оснащеність робочих місць. Поєднання цих елементів створює певні умови на робочих місцях. Науково-дослідними установами розроблені санітарні норми й оцінка умов праці залежно від параметрів цих показників. Недотримання норм є аморальним стосовно працівників. Безпека на робочому місці – це не тільки питання техніки безпеки й організації виробництва, але, перш за все, моральний обов'язок кожного керівника. Правовий захист від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань, а також і профілактичні заходи щодо охорони здоров'я чітко відображені в трудовому законодавстві України, в Положенні про державне страхування, в системі стандартів безпеки праці.

Відповідальність за стан техніки безпеки несуть керівники організації.

За даними статистики половина всіх нещасних випадків викликана неуважністю, недотриманням правил безпеки і їх незнанням, байдужістю відповідальних осіб за проведення робіт.

Управління персоналом обов'язково займається організацією навчання працівників з правил техніки безпеки.

Навчання правилам техніки безпеки і охорони здоров'я – єдина форма навчання, яка є обов'язковою згідно з законом.

Ефективність праці визначається психофізіологічними факторами, тобто фізичними змінами функції організму людини під час трудової діяльності. Організація праці має ґрунтуватись на знанні умов і процесів, що проходять в організмі людини, враховувати її можливості та формувати і підтримувати робочий стан організму.

При цьому велике значення має зміна працездатності людини, перехід з періоду входження в роботу, до періоду максимальної роботи і втомленості. В умовах високої автоматизації виробництва зростає темп роботи, який відповідає режиму машин, вимагаються чіткі і точні рухи з управління механізмами, швидка реакція сприйняття, напруга зору. Все це може призвести до швидкого стомлення всього організму, загальної апатії працюючого. Щоб запобігти негативному впливу цих факторів потрібно:

- удосконалювати трудові рухи, точно встановлювати їх кількісне та якісне співвідношення в одиницю часу, яке ґрунтується на суміщенні функцій з виконанням не менше 5-6 різноманітних елементів за участю різних органів людини;

- знизити монотонність роботи на потокових виробництвах шляхом укріплення трудових прийомів;

- організувати роботу за часовим графіком, що забезпечить ритмічність її темпу.

Ефективним заходом є вибір раціональної пози. Фізіологами встановлено, що поза «стоячи» є більш стомлюючою, ніж поза «сидячи», тому доцільне їх чергування.

Ефективність праці залежить не тільки від таких об'єктивних факторів, як технічна оснащеність робочих місць, їх організація, кваліфікація працівників і їх навиків, але й від суб'єктивних факторів – настрою працівників, їх інтересів, стану здоров'я і т.д.

Хіба не правдиві народні висловлювання: «Робота з рук валиться», «працює з холодком», «робота не клеїться», в яких мудро підмічено вплив психофізіологічних факторів на працю.

Вивчення механізму дії цих факторів і створення умов їх пом'якшення є одним із головних завдань управління персоналом. Вирішення даної проблеми передбачає раціональне пристосування техніки до можливостей людини; етичне відношення керівників до підлеглих при видачі розпоряджень, завдань; прояву турботи до особистих потреб працівників. Позитивний вплив на настрій працівників має своєчасна підготовка робочого інструменту, раціонально обладнане робоче місце, організація побутового обслуговування, харчування, видачі спецодягу.

Важливим елементом у системі покращення всіх факторів умов праці є виробнича естетика (наука про впровадження художнього оформлення у виробництво).

Просторі, світлі виробничі приміщення, комфорт в салоні машин, модний, зручний і чистий спецодяг викликає почуття задоволення, створює гарний настрій, сприяє підвищенню працездатності людини.

Виробнича естетика передбачає створення комфорту на робочому місці, який складається із раціонально запланованого розміщення знарядь і предметів праці, чистоти і порядку в робочій зоні, раціонально підбра-

них кольорового інтер'єру і музичного супроводу, благоустроєної озелененої території виробничих ділянок, місць внутрішньозмінного відпочинку. Впровадження елементів естетики виховує смак у людей, інтерес до мистецтва, учить розуміти і цінити красу, що, в свою чергу, сприяє розвитку творчості.

Між санітарно-гігієнічними, психофізичними та естетичними умовами праці існує тісний органічний зв'язок. Те, що викликає відхилення, порушення нормальної діяльності людського організму, обов'язково — прямо чи опосередковано, рано чи пізно — вплине на настрій людини, а значить — на ефективність її праці. Шум і вібрації на робочому місці, загазованість і забрудненість, невідповідні стандартам норми температури і вологості оточуючого повітря, недостатнє або нерівномірне освітлення робочих місць викликає у працівників втомленість і роздратованість, причини і джерела яких вони не усвідомлюють. Такий стан негативно впливає на працю, знижує сприйняття до естетичних заходів. Характерним прикладом може бути взаємозв'язок між освітленням робочого місця і пофарбованим обладнанням. Відомо, що освітленість відноситься до санітарно-гігієнічних умов праці, а колір — до естетичних. Проте, коли виробничі приміщення погано освітлені, не радує навіть підбір кольорів. При поганому освітленні фарби тускніють: голубе здається сірим, зелене — брудно-сірим.

Однією із умов виробничої естетики є кольорове оформлення робочих місць і виробничих приміщень, яке повинне відповідати закономірностям, встановленим фізіологією та психологією праці.

Дослідами наукових установ встановлено вплив кольорів на працюючу людину. Червоний колір — швидко привертає увагу, але насторожує і збуджує, при тривалому впливові викликає втому. В цей колір доцільно фарбувати частини машин, які крутяться, крани з гарячою водою, електроапаратуру з метою підвищення безпеки.

Синій колір — знімає втому, його доцільно застосовувати в приміщеннях з підвищеною температурою і на роботах, які вимагають великих фізичних зусиль і швидких рухів.

Зелений колір — створює оптимістичний настрій, знижує внутрішньочинний тиск і підвищує працездатність рук. Як правило, таким кольором фарбують конвеєри і транспортери.

Оранжевий колір — покращує настрій, він використовується в основному для фарбування виробничих інтер'єрів.

Коричневий колір із синім відтінком — створює неприємне враження, почуття тривоги.

Білий колір — створює відчуття холоду. В цей колір фарбують стіни та обігрівачі в приміщеннях з підвищеною температурою.

Сірий колір — викликає серйозний діловий настрій, але без радості.

Чорний колір – строгий, тяжкий, пригнічує психіку людини, створює похмурий настрій.

Питанням вивчення раціонального фарбування виробничих приміщень, робочих місць велику увагу приділяють у західноєвропейських країнах і розробляють рекомендації з застосування кольорової гами для приміщень, промислового та сільськогосподарського обладнання з врахуванням специфіки галузей.

Вихідним пунктом при розробці кольорового оформлення виробничих приміщень є робоче місце, тобто простір і обладнання, які постійно знаходяться в полі зору працівника. Потрібно, в першу чергу, вяснити, які елементи робочого місця будуть предметом безперервного спостереження виконавця. Підбір форм повинен забезпечити крашу видимість кожного із цих елементів.

Готового рецепту гармонічного підбору кольорів для всіх випадків практично дати неможливо – він визначається цілями й умовами праці.

Одним із елементів виробничої естетики є музика на виробництві. Доцільність цього заходу в тому, що музика викликає емоційне збудження нервової системи, залучає нові ділянки мозку, знижуючи навантаження зайнятих, сприяє налагодженню ритмічної роботи, зменшує відчуття монотонності праці. Найбільша дієвість музики, як встановлено науковими дослідженнями, проявляється при трансляції її 4-5 разів за зміну по 15-20 хв. Графіки розробляються з врахуванням показників працездатності. Перший раз музика транслюється перед початком зміни з метою підняття тону і на етапі зниження продуктивності. Музика в обідню перерву знижує втомленість. В цілому планування музичних передач здійснюється залежно від важкості й складності праці та її нервово-психічної напруги.

Забезпечення умов праці згідно з вимогами законодавства і цілей організації можливе при скоординованості дій лінійних керівників, спеціалістів служб управління персоналом і працівників.

4. Організація і способи звільнення персоналу

Питання про звільнення персоналу виникає тоді, коли організація перебудовує свою діяльність, або введення НТП скорочує потребу в ньому. Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або «не вписуються в організацію», тому що функції, які вони виконують, вже не потрібні, і ті, яких організація хоче залишити, але в іншій якості.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні. Звільнення персоналу – це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

При найменшій можливості потрібно максимально пом'якшити процес скорочення, використовуючи всі наявні для цього резерви. Якщо раціоналізацію структури персоналу не можна провести за рахунок підвищення його мобільності, перенавчанням новим професіям, створення нових робочих місць, то приходиться іти на скорочення. Це є вимушена міра, небажана в соціальному аспекті.

Західні фірми проводять значні звільнення в крайніх випадках, надаючи перевагу політиці гнучкої зайнятості.

Планування роботи з питань звільнення працівників ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення, а саме:

- звільнення за ініціативою працівника (в нашій термінології – за власним бажанням);
- звільнення з ініціативи адміністрації;
- вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з точки зору організації, є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає.

Звільнення за ініціативою адміністрації є неординарною подією для кожного працівника. Люди бояться втратити роботу, переживають страх і різні стреси.

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації може відбуватися з таких причин:

- ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників;
- невідповідність працівника робочому місцю, посаді;
- невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;
- прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;
- поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння;
- розкрадання майна;
- порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків;
- аморальні вчинки.

Для попередження невинуватих звільнень адміністрація повинна всесторонньо аналізувати причини порушення трудової дисципліни, які можуть бути:

- виробничо-технічні, тобто ненормальні умови праці, неправильні режими праці і відпочинку, та несприятливий графік роботи;
- соціальні – несприятлива структура колективу, невідповідні для особистості традиції та стиль керівництва;
- психологічні – невідповідність характеристик особистості вимогам професійної діяльності.

Система заходів щодо звільнення працівників, чітко розроблена американськими спеціалістами, знайшла застосування і в західних країнах. Ця система ґрунтується як на індивідуальній, так і груповій основах. Слід пам'ятати, що процес звільнення впливає не тільки на тих, кого звільняють, але й на тих працівників, які залишаються в організації, які спостерігають за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників та колег і порівнюють з офіційно проголошеною програмою. Одержані, за рахунок спостереження, дані впливають на трудову поведінку працівників. Враховуючи таку ситуацію, керівництво змушене хоч би частково вирішити проблеми тих, кого скорочують.

В загальному вигляді система заходів щодо звільнення включає три етапи:

- підготовка;
- доведення до відома працівників про їх скорочення;
- консультації.

Звільнення повинно бути всебічно обґрунтованим, з оформленням всіх потрібних документів, і коли вони готові, відповідно до їх змісту роблять коротке тактовне, однозначне повідомлення про звільнення.

Працівникові і всьому колективу повідомляють тільки одну, офіційну причину звільнення.

Згідно з трудовим законодавством України при звільненні в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися в організації мають працівники з більш високим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. У випадку однакової кваліфікації персоналу віддають перевагу сімейним та тим, які мають на утриманні двох або більше утриманців; працівникам з великим трудовим стажем у даній організації; тим хто одержав професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно.

На етапі консультації формуються концепції пошуку нового робочого місця.

Третій вид звільнення – це вихід на пенсію. Це звільнення може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі. Робота з такими працівниками проводиться за напрямками: курси з підготовки виходу на пенсію, де вивчають правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію, економічні аспекти подальшого життя і медичні проблеми. В США такі курси відвідують 94 % працівників, які виходять на пенсію.

У західних фірмах практикується «ковзаюче пенсіонування» – це поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію. Як правило, це триває 5-6 років з поступовим зменшенням навантаження.

5. Етика ділових відносин з персоналом

Професійна робота будь-якого працівника організації пов'язана з дотриманням етичних норм, правил поведінки і взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання етики ділових відносин є одним із основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації в цілому.

Під етикою розуміють систему універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в процесі громадського життя.

Етичні норми службових відносин ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватись діяльність організації, у сфері управління й підприємництва.

Вона включає елементи різного порядку: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації: професійну мораль; моральний клімат у колективі; норми ділової етики — ритуальні зовнішні норми поведінки.

Рівень морального розвитку як окремої особистості, так і організації в цілому в даний час визначається орієнтацією на сформовані в ХХ столітті універсальні принципи справедливості, рівності людських прав і повагу гідності людини; принцип благочинності життя.

Виходячи з цього, від організації вимагається вирішення таких соціальних проблем: покращення якості життя найманих працівників; захист навколишнього середовища; благодійна діяльність. Загальною основою професійної етики є розуміння праці як моральної цінності на відміну від стародавнього уявлення про працю як про міру покарання, прокляття.

Праця стає моральною цінністю, якщо вона сприймається не як джерело існування, а як спосіб формування людської гідності. Індивідуальна мораль у професійній сфері передбачає також усвідомлення професійного обов'язку. Досягнення успіху в будь-якій професії пов'язано з визначенням самообмеження, без чого неможлива професійна реалізація особистості і виражається в бажанні сформувати в собі такі якості, як дисциплінованість, організованість, діловитість, охайність, наполегливість. Керівники організації відповідають за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а значить — за соціальний статус.

Моральні та ділові якості людей для менеджера з управління персоналом є об'єктом професійної діяльності. Вони повинні сприяти формуванню у своїх працівників таких якостей:

— професійних — професійний рівень знань, навиків, умінь, знання іноземних мов;

— морально-психологічних як професійних — цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість;

— моральних — доброта, гуманність, гідність, повага інших, порядність, мужність, чесність, справедливість.

Адміністрації потрібно знати, які норми складаються в колективі. Від їх якості залежить робота організації. Головне завдання полягає в тому, щоб працівників сприймали не як робочу силу, а як особистість, однаковими правами і гідністю, як керівників, а трудові відносини формувались як партнерство. Трудові відносини вимагають від людини напруження розуму, фізичних і духовних сил. Багато керівників не враховують душевного стану своїх працівників. У таких випадках працювати довго й ефективно працівник не може. Всі транснаціональні корпорації світу приділяють значну увагу питанням ділової етики, і це не випадково, оскільки корпоративна мораль дозволяє посилити самоорганізацію і самодисципліну працівників.

Фактично в трудових колективах конкурують три види моралі.

Мораль першого виду обумовлена умовами початкового нагромадження капіталу — це відносини джунглів, де владарює закон сили, свавілля. Дикому ринкові властиві спекуляції, хижацькі тенденції, паразитизм, потяг до наживи, антагонізм стосовно виробників. В суспільстві не складаються справедливі правила. Через деякий час їх замінить певний порядок, який більшою мірою врахує інтереси всіх членів суспільства.

Мораль другого виду проявляється у тих випадках, коли в організації стараються зберегти моральні принципи минулого. До них належить: взаємна виручка, взаємодопомога, солідарність, братство, рівна оплата за однакову працю. Така мораль ефективна в малочисельних організаціях, але ризикова, коли люди вступають у конкуренцію.

Мораль третього виду ґрунтується на переконанні, що в ринкових умовах достатньо поваги, визнання, відмова від порушення прав працівників. Ця мораль завойовує світ. У рамках даної моралі протест викликає будь-яке порушення прав, невизнання в людині особистості рівної керівництву. В багатьох організаціях розроблені етичні правила. Ціль правил — регулювання етичних відносин, які не регулюються законодавчо. В основі цих правил покладено заборони, права, обов'язки, відповідальність за невиконання обов'язків, перевищення прав. Правила не мають статусу нормативного правового акту і за недотримання їх не можна застосувати юридичні санкції, міри дисциплінарної відповідальності. Захистом етичних норм є громадська думка, осуд.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення ділових етичних відносин:

— впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації;

— організація навчання етичній поведінці всього персоналу;

Розділ 3. Управління використанням персоналу

- надання інформації про випадки як високоетичної поведінки, так і аморальних вчинків;
- вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими.

Тема 12. Організація робочого місця та використання робочого часу

1. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація.
2. Нормування праці.
3. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат.
4. Гнучкі режими праці.

1. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація

Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на створення умов раціонального використання робочої сили в процесі виробництва.

Суть організації праці полягає у встановленні порядку побудови трудового процесу, який складається з окремих операцій і елементів.

До основних елементів організації праці в колективі відносять:

- поділ і кооперація праці;
- раціональні прийоми і способи праці;
- організація робочого місця і його обслуговування.

В широкому розумінні зміст організації праці включає нормування, створення нормальних умов праці, застосування гнучких форм використання робочого часу. Трудовий процес здійснюється на конкретному робочому місці, в певному соціальному оточенні.

Важливість раціональної організації робочих місць визначається тим, що на робочому місці людина проводить третину свого трудового життя. Тому основним завданням управління є створення оптимальних робочих місць, які б сприяли ефективній реалізації творчого і фізичного потенціалу працівників, що спільно виконують роботу чи якусь операцію.

Робоче місце – це просторова зона дії, оснащена технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність працівника або групи працівників.

Слід відрізнити поняття робоча зона і робоче місце, робоча зона – частина робочого місця, обмежена крайніми точками досяжності рук чи ніг працюючого із зміщенням на один-два кроки від центру робочого місця.

На робочому місці розміщуються знаряддя, предмети і продукти праці, тому границі робочого місця повинні забезпечити можливість виконання всіх дій технологічного процесу.

Залежності від технологічного процесу всі робочі місця можна розділити на постійні і тимчасові. Постійні робочі місця – це ті, які не

змінюють своє розміщення в просторі. В свою чергу, вони поділяються на основні, допоміжні, обслуговуючі, які є як стаціонарні, так і умовно стаціонарні.

Тимчасові робочі місця характеризуються переміщенням виконавців, засобів, а інколи і предметів праці, властиві працівникам транспорту, ремонту. Цим робочим місцям властива мобільність.

В залежності від рівня механізації праці виділяють три види робочих місць:

– робочі місця ручної праці, де робота виконується за допомогою різних ручних знарядь;

– механізовані робочі місця, де працівник управляє робочими машинами і механізмами, за їх допомогою змінює предмет праці;

– автоматизовані робочі місця, на яких механізми і автомати виконують певні технологічні операції за заданими параметрами, а виконавець керує ними за допомогою дистанційних пультів.

Залежно від кількості виконавців робочі місця діляться на індивідуальні і колективні; від умов праці розрізняють робочі місця з нормальними умовами праці, монотонні, тяжкі та шкідливі.

Робочі місця можуть розміщуватися в приміщенні, на вулиці, висоті та під землею. Вони можуть бути спеціальні й універсальні, сидячі та стоячі.

У всіх випадках характер раціональної організації робочих місць залежить від специфічних умов. Проте, можна виділити окремі загальні риси, зумовлені певними основними вимогами при їх організації:

– точне виконання встановленої технології;

– забезпечення споріднення ручних операцій;

– створення на робочому місці умов, які б дозволяли працівнику працювати в найбільш сприятливій позі;

– забезпечити дотримання вимог ергономіки до робочого місця, предметів праці;

– створити нормативні санітарно-гігієнічні умови праці і комфортність робочого місця.

Організація робочого місця – це сукупність заходів з питань його планування, оснащення засобами виробництва та раціонального розміщення.

Організація та обладнання робочих місць працівників, створення відповідних умов для їх праці набувають дедалі більшого значення. З кожним роком збільшується обсяг оброблюваної інформації, все більше застосовуються засоби механізації та автоматизації робіт, техніка стає складнішою (ЕОМ); виникають нові професії тощо. Все це потребує певної організації робочих місць, їх планування, устаткування, створення оптимальних умов для праці.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги — це комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця, до яких відносять:

— визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця;

— проектування інформаційних потоків, до системи яких входить робоче місце та ін.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, проте достатні для його функціонування.

Ергономічні вимоги сформовані наукою, яка з'явилась порівняно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління — ергономікою. Вона виникла на межі технічних наук, психології, фізіології та гігієни, і широко використовує дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. Ергономіка — галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці. Все, що оточує працюючу людину, створює її робоче середовище — меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми тощо. Знаряддя праці повинні відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги — це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників.

Естетичні вимоги — це елементи зовнішнього оформлення середовища, в якому працює людина, а саме: зовнішній вигляд приміщення та знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі тощо.

Технічні вимоги — це науково обґрунтовані параметри знарядь праці, устаткування та проходи до інших робочих місць і т.д.

Організаційні вимоги — процес багатогранний і складний, спрямований на забезпечення оптимального поєднання інтересів учасників виробництва, створення необхідних умов для ефективного функціонування засобів виробництва.

Планування робочих місць здійснюється на основі наявних площ, кількості працівників, нормативу площі на одного працівника і проектного обладнання та меблів. Загальна й корисна площа визначається на основі плану, креслень, а кількість працівників — штатним розкладом.

Особливе значення має організація робочих місць управлінського персоналу, оскільки вимагає окремих службових кабінетів і раціонального їх розміщення.

Метою раціоналізації робочих місць є: зменшення витрат робочого часу на його обслуговування; забезпечення нормальних умов праці і зменшення

втомлюваності та напруження працівників; найбільш економне використання площі і підвищення продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці прямо пропорційно залежить від організації робочих місць.

Організація праці на підприємстві, робочих місцях – процес багатосторонній складний, спрямований на оптимальне використання персоналу та засобів виробництва.

2. Нормування праці

Рациональне використання персоналу значною мірою визначається станом нормування праці. Наукове обґрунтування кількості і якості праці є одним із важливих завдань теорії управління персоналом. Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. В обґрунтованих нормах акумулюється ефективність використання техніки, прогресивна технологія і раціоналізація організації праці. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, обґрунтовані норми – основа організації праці, виробництва та заробітної плати. **Нормування** – це процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини.

Для встановлення норм праці потрібне всестороннє і глибоке вивчення всіх елементів трудового процесу, рівня його організації з технічної, економічної і фізіологічної точки зору.

Сутність нормування праці полягає в тому, щоб визначити витрати живої праці на виконання певного виду роботи у конкретних техніко-організаційних умовах і встановити на цій основі міру праці.

Нормування праці виступає як засіб встановлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання і спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективне використання роботи. Оскільки, будь-який процес праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час, що об'єктивно потрібний на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

В умовах підприємств нормування праці виступає:

- базою планово-економічних розрахунків поточного, перспективного, прогнозного характеру;
- вихідною базою обліку витрат і результатів виробництва;
- основою раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством;
- засобом встановлення рівноінтенсивних норм праці, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці та оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

Під науковим нормуванням розуміють встановлення норм праці для певних умов виробництва при раціональному використанні технічних засобів та інтенсивності праці.

Важливою умовою наукового нормування праці є забезпечення єдності норм на однакові види робіт, що виконуються в ідентичних організаційно-технічних умовах. Згідно з цим принципом норми повинні відповідати конкретним умовам виробництва.

Важливим є принцип прогресивності норм, що сприяє впровадженню нової техніки та прогресивних технологій, раціоналізації робочих місць.

В сучасних умовах розвитку економіки використовують такі норми праці і нормативи.

Норма часу – це регламентована величина затрат часу для виробництва одиниці продукції або на виконання одиниці роботи одним чи групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах. Ця норма встановлюється в хвилинах, людино-годинах і людино-днях. Норми часу широко застосовуються в будівництві, автотранспорті, на розвантажувальних або навантажувальних роботах.

Норми виробітку – це обґрунтована кількість обсягу роботи, яку повинен виконати працівник або група працівників відповідної кваліфікації в певних конкретних умовах, за встановлений час (зміну, годину) і вимірюється в натуральних показниках.

Норма обслуговування – визначена кількість об'єктів (кількість машин, одиниць обладнання, працівників), яку повинен обслуговувати один або група працівників відповідної кваліфікації за одиницю часу в конкретних умовах.

Норма керованості – це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або декільком керівникам (директор, його заступник). Різниця норм керованості і норм обслуговування в тому, що норми керованості розраховані на регламентацію кількості працівників, якими може керувати один керівник.

Норма чисельності – це обґрунтована кількість виконавців певного професійного складу, які повинні обслуговувати якийсь об'єкт, або виконувати увесь запланований обсяг робіт, закріплений за відділом, підрозділом у певних організаційно-технічних умовах.

Норми виробітку, обслуговування і кількості є похідними від норм часу.

Комплексні норми (норми трудомісткості) – це сукупні витрати часу на виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

Умовою встановлення науково обґрунтованих норм праці є нормативи.

Нормативи – це розраховані величини затрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці. Вони класифікуються залежно від виду нормативів, методів розробки, міри укрупнення і масштабів застосування. Найбільш принципове значення мають вид нормативів і методи розробки.

Застосування нормативів скорочує витрати часу і дозволяє у всіх випадках користуватись єдиним методом розрахунку.

Для розрахунку норм праці використовують нормативи часу на підготовчо-заклучну, основну, допоміжну й оперативну роботу, нормативи часу на організаційно-технічне обслуговування робочого місця, нормативи часу на відпочинок і особисті потреби, на перерви, обумовлені технологічним процесом. У централізованому порядку розробляються довідники єдиних і типових норм праці. Єдині норми застосовуються для нормування однакових видів робіт на підприємствах, організаціях однієї або декількох галузей народного господарства, для яких вони призначені. Також мають практичне застосування міжгалузеві і галузеві довідники норм.

Розробка і впровадження обґрунтованих нормативів і норм праці – комплексний процес, який ґрунтується на спеціальних методах нормування.

Метод нормування – сукупність прийомів вивчення й аналізу процесів праці, виміру затрат часу з метою встановлення норм праці і впровадження їх у виробництво.

Залежно від завдань та способів дослідження всі методи нормування праці поділяють на чотири основні групи:

– *метод мікроелементного нормування*, який ґрунтується на розподілі робіт за сукупністю рухів людини і на кожен із них встановлюються норми часу;

– *метод аналітичного нормування*, суть якого полягає в класифікації видів робіт, фотохронометражних спостереженнях, обробці даних статистичними методами і визначенні норм часу за видами робіт;

– *метод статистичного нормування*, суть якого – в моделюванні залежності трудомісткості окремих процесів від логічно вибраної сукупності факторів при допомозі кореляційно-регресивного аналізу;

– *метод експертного нормування*, суть якого полягає у формуванні нормативів трудомісткості і кількості групою кваліфікованих спеціалістів-експертів на основі оцінки затрат праці, кваліфікації працівників, технічних засобів та обсягів інформації.

Застосування норм праці в організаціях щорічно переглядаються, застарілі норми замінюються новими з урахуванням досягнутого рівня технічного забезпечення, удосконалення організації виробництва. Враховуючи, що витрати на робочу силу мають тенденцію до збільшення, важливе значення надається питанням планування робочої сили і завантаження працівників на основі норм праці.

Підприємці провідних країн (Японії, Англії, Італії, Швеції і США) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу його застосування і підвищують якість діючих норм праці. Так, у США,

згідно з вибірковими даними, нормування праці здійснюється на всіх підприємствах машинобудування, на 90 % підприємств харчової, 93 % – текстильної промисловості. Використовуються спеціальні нормативні документи, в яких міститься опис усіх видів робіт із зазначенням витрат праці на їх виконання. У нормуванні праці широко використовується електронно-обчислювальна техніка та розроблення норм праці за допомогою мікроелементних нормативів, створення автоматизованих систем проектування й нормування трудових процесів. Це, на думку зарубіжних спеціалістів, стало визначальним напрямом розвитку нормування праці в ХХІ столітті.

3. Суть робочого часу, шляхи скорочення його втрат

Універсальною мірою кількості праці є робочий час. Робочий час – встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки. Тривалість робочого дня, тижня в різних країнах неоднакова і відрізняється за галузями, умовами роботи, віком працівників та регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину. Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях із шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України.

Законодавством України встановлено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіка змінності, затвердженого адміністрацією спільно із профспівковою організацією, з врахуванням специфіки роботи і побажань колективу.

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу працівників, крім зазначених в статті 51, скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижнях.

Якщо характер виробництва дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким і ковзаючим.

Час, затрачений протягом робочого дня, залежно від цілей дослідження, поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований. До фактично витраченого часу можуть входити простої з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників.

Таким чином, за міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Оптимальне співвідношення між мірою праці і мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, отже, є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Нормований час – це час виконання обов’язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

Час перерви – це час, протягом якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

Допоміжний час, що затрачений виконавцями для забезпечення основної роботи разом з основним, складає оперативний час. Характерною особливістю оперативного часу є циклічне повторення його елементів у певній послідовності з кожною одиницею продукції або обсягу роботи.

Сукупність різних елементів затрат робочого часу складає баланс часу зміни, а їх співвідношення – структуру робочого дня (зміни).

Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається за даними спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих поелементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

В організації потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат протягом робочого часу (фотографія), проведення опитувань.

На основі даних фотографії у хвилинах, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.

Облік відпрацьованого часу кожним працівником ведеться в таблиці, який заповнюють за 2–3 дні до початку розрахункового періоду на основі таблиці за минулий місяць і заповнюється тільки на основі відповідних документів.

Контроль за використанням робочого часу протягом робочого дня здійснює керівник підрозділу.

Виявлення резервів скорочення затрат часу повинно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Так, на основі багатократних фотохронометражних спостережень питома вага різних простоїв у машинобудівній промисловості в останні 10 років складає від 10 до 25 %. Більше половини з них – з вини організаційних причин. Причинами втрат робочого часу є:

- технічна несправність машин і обладнання, викликаних недотриманням правил експлуатації і термінів проведення технічних ремонтів;
- нечітке узгодження взаємозв'язків між працівниками, які виконують різні технологічно послідовні процеси;
- недисциплінованість окремих працівників, які не виконують операцій, навіть при наявності потрібних умов;
- виконання декількох операцій одним виконавцем і неповного завантаження інших при виконанні робіт загального технологічного циклу;
- змінні норми виробітку недостатньо враховують зміни в умовах виробництва.

Отже, основними шляхами скорочення втрат робочого часу є:

- удосконалення організації трудових процесів;
- зниження трудомісткості виробництва за рахунок усунення названих причин і умов, які їм сприяють.

4. Гнучкі режими праці

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є постійним в силу різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити змінюючі потреби в працівниках (як в бік їх збільшення, так і – зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення. За даними статистики, в країнах Заходу, США за гнучкими режимами праці працює 25–30 % працівників від загальної їх кількості.

Гнучкі або нестандартні режими праці характеризуються тим, що в їх основі закладено відхилення від норми (тижня, робочого дня, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня, тривалість робочого часу). Гнучкі режими праці в бік зменшення робочого часу передбачаються умовами найму в контракті, договорі.

Використання гнучких режимів праці тісно пов'язане з умовами найму працівників залежно від їх значимості для виробництва та із змінами в потребі робочої сили протягом календарного року. Цей механізм кадрової політики дозволяє зберегти контингент працівників в умовах змін у потребі

робочої сили, задовольнити інтереси працівників і скоротити плінність кадрів, стабілізувати колектив, підвищити виробіток і цим самим скоротити потребу в робочій силі.

Підприємства, що орієнтуються на впровадження гнучких режимів праці, мають переваги:

- в наймі нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами;
- більш раціональному використанні робочого часу працюючих, завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації;
- в ліквідації запізнь на роботу;
- в скороченні нещасних випадків і травм;
- в зменшенні плінності кадрів;
- в бережливому ставленні робітників до свого робочого місця.

Цей режим знімає транспортну проблему. Гнучкі режими дозволяють працівнику працювати на 2–3 роботах; він може займатись самостійною роботою. Гнучкі режими праці широко застосовуються у невиробничій сфері і в умовах нерівномірного завантаження підприємства.

Гнучкість в організації праці у випадку як повної, так і неповної зайнятості пов'язана з «плаваючим» початком і закінченням роботи, тривалістю обідньої перерви (початок і кінець). Основне завдання – повне відпрацювання тривалості робочого дня в той самий день або тривалість тижня в той самий тиждень, також можна застосовувати метод сумарного робочого часу.

Гнучкі графіки передбачають поділ робочого дня на час обов'язкової присутності на роботі і на час, коли робітник може приходити або іти з роботи.

Режим роботи із зміною робочого часу дозволяє регулювати зайнятість на підприємстві.

Особливою формою зайнятості є робота вдома, що має широке застосування на Заході.

Гнучкі режими праці також передбачають можливість тимчасового найму працівників на сезон, на вахтовий метод роботи тощо. Застосування цих режимів праці дозволяє зберегти власний персонал, зекономити кошти на навчання в період інтенсивної роботи підприємства.

Гнучкі режими праці можуть проявлятися у таких формах:

- робота через день;
- два дні робочих і один день відпочинку.

Нестандартні режими роботи, які ґрунтуються на відхиленні робочого часу в бік його збільшення, використовуються, як правило, протягом чітко визначеного календарного періоду. Організаційно вони можуть застосовуватись як індивідуальний найм або як засіб застосування гнучкого режиму, не відхиляючись від норм робочого часу стосовно довгого кален-

дарного періоду (тижня, місяця, кварталу, року), коли перевиконання робочих норм або робочого тижня в один період компенсується недовиконанням в інший період.

Досить поширеною є практика понадурочних робіт. При всіх її недоліках з фізичної точки зору (при довгій тривалості), з економічної (із-за зниження продуктивності праці) понадурочні роботи мають велике значення в період зростання потреби у робочій силі, і мають короткотерміновий характер. Велика перевага цієї форми в забезпеченні відповідності фактичної і потрібної кількості, в оперативності.

Якщо швидко зростає попит на продукцію і потрібно збільшити її виробництво, то простіше зробити це не за рахунок найму нової робочої сили, а за рахунок понадурочної роботи.

В Японії при застосуванні понадурочних робіт вводиться тригодинна перерва між 1-ю та 2-ю змінами, що дає можливість працювати понаднормовий час.

Орієнтація на понадурочні роботи за згодою працівників замість найму додаткової робочої сили (тимчасово) є економічно обгрунтованою. Застосування гнучких режимів праці сприяє скороченню абсентизму (кількості невиходів на роботу без поважних причин), підвищенню продуктивності праці, формуванню відданості працівників своїй організації.

РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

Тема 13. Конфлікти в системі управління персоналом

1. Суть, різновиди та причини конфліктів.
2. Форми виробничих конфліктів.
3. Стратегії та методи управління конфліктами.
4. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту.

1. Суть, різновиди та причини конфліктів

Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування людей, оскільки інтереси, погляди є різні, і тому конфлікти існують стільки, скільки існує людство. Проте загальноприйнятої теорії конфліктів, що вичерпно пояснює їх природу, вплив на розвиток колективу, суспільства поки ще не існує, незважаючи на багаточисельні дослідження з питань виникнення, формування конфліктів та управління ними. Початок сучасної теорії конфліктів закладений німецькими, австрійськими та американськими соціологами на початку ХХ століття. Найбільш відомим з них є Г.Зіммель, який розглядає конфлікти як обов'язкове явище в суспільстві, «конфлікти існували і будуть існувати, вони невід'ємна частина людських взаємовідносин, і не можна казати про те, що конфлікти не корисні».

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні. Існують й інші визначення поняття конфлікту.

Так, американський соціолог Л.Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або нанесення йому шкоди.

В цьому визначенні ясно і чітко сформульовані цілі конфлікту, можливі дії у разі опору опонента, причому дії перелічені в порядку нарощування їх сили.

Російські вчені Ф.Бородкін і Н.Коряк визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів

двох чи більше людей. В цьому визначенні акцент зроблено на предмет розбіжностей у вигляді цілей, інтересів, а питання методів їх вирішення не розкривається.

Таким чином, основними ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- предмет конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. В результаті поширена думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Вона простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління та адміністративно-бюрократичного підходу. Ці погляди зумовлені тим, що функціонування ефективної організації розглядалося прихильниками цих шкіл як порушення правил, процедур, взаємодії посадових осіб в умовах існування раціональної структури.

Прихильники школи «людських відносин» також вважали, що конфлікт — зло і його слід уникати. Визначаючи можливість суперечностей між цілями окремої особи й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями і можливостями посадових осіб тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. Отже, на їх думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Але часи змінюються, і сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і навіть досягненню цілей організації.

Проте у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні проблеми в повазі та у владі. Це може привести також до більш ефективного виконання планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбудеться до втілення їх у життя.

Отже, конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації або дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності виробництва. Основні функції конфліктів наведені в таблиці.

Основні функції конфліктів

Позитивні	Негативні
Розрядка напруження між конфліктуєчими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання нової інформації про опонента	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до переможених груп як до ворогів
Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі
Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту – зменшення міри співробітництва між частиною працівників
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин (“шлейф конфлікту”)

Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, аналіз показує, що часто вину потрібно перевести і на інші фактори, які пов’язані з процесом роботи, недосконалістю сучасного виробництва, розподілом створеного продукту, різних інтересів.

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв’язання.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту:



Рис. 1. Основні типи конфліктів

Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту може проявлятися в різних формах. Одна з найпоширеніших форм — рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат її праці. Наприклад, завідувач відділу чи секції універмагу може вимагати, щоб продавець постійно знаходився у відділі і надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідувач може висловити своє незадоволення тим, що продавець надто багато часу витрачає на покупців і мало приділяє уваги поповненню відділу товарами, тоді продавець сприймає вказівки відносно того, що робити і чого не робити як несумісні.

Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути, також внаслідок неузгодження виробничих завдань і особистих потреб працівників. Наприклад, працівник планує поїздку за місто для відпочинку у вихідні. Проте наприкінці робочого тижня керівник ставить перед ним нові завдання, що потребують праці у вихідні. Перегляд планів працівника приведе до внутрішньоособового конфлікту. Окремі працівники не погоджуються на зміну проживання, хоч це буде супроводжуватися підвищенням посади і збільшенням заробітної плати.

Цей вид конфлікту часто виникає, якщо не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника, коли на нього покладені обов'язки для виконання яких він не має відповідних прав і повноважень. У результаті такий працівник перебуває постійно у стресовому стані або не виконує обов'язків, або присвоює собі певні права для належного їх виконання. Внутрішньоособовий конфлікт виникає також при перевантаженні і недовантаженні на роботі.

Більшість цих конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи організації, часткою якої є працівник.

Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виражається по-різному. Зокрема, як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен із керівників вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди та цілі таких людей дуже відрізняються й кожен з них не сприймає позицію іншого.

Конфлікт між особою і групою. Виробничі групи встановлюють певні типи поведінки. Кожен повинен дотримуватись їх, щоб визнаватися групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи знаходиться у суперечності з очікуваннями особистості, може виникнути конфлікт. Прикладом може служити те, коли людина,

прагнучи зробити більше, працює понаднормово чи перевиконує план. І ця поведінка розглядається групою як негативна.

Між особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Прикладом може бути те, що вирішуючи як збільшити обсяги виробництва, група вважатиме, що для цього потрібно знизити ціни. Але буде й така людина, що запропонує цього не робити, оскільки це може знизити прибутки та змінити у споживачів думку про якість продукції. Ця ситуація теж може стати причиною конфлікту.

Аналогічний конфлікт може виникнути при виконанні посадових зобов'язань керівника. Керівник може бути змушений застосувати дисциплінарні заходи, які можливо не популярні серед підлеглих. Тоді група може нанести зустрічний удар – змінити ставлення до керівника і, наприклад, знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Будь-яка організація складається з формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп.

Наприклад, торговий відділ торгівельної організації зацікавлений у тому, щоб збільшити обсяги продажу продукції, а контрольний відділ вимагає закриття ряду підприємств на інвентаризацію, щоб перевірити стан збереження цінностей, хоч це і пов'язано з витратами. І тут виникає конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація може виникати і у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, фінансові чи трудові ресурси.

Трудовий конфлікт – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

- встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладання чи зміни колективного договору, угоди;
- виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть проходити як у відкритій, так і в прихованій формі.

Відкриті трудові конфлікти найчастіше розгортаються на діловій основі і характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін – лайки.

При прихованому конфлікті відсутні явно виражені агресивні дії між сторонами.

Конфліктна ситуація – це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, незбіг інтересів, мотивів тощо.

Як правило, в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, проте інколи досить будь-якого приводу, інциденту – і може виникнути конфлікт.

Інцидент – активізація діяльності однієї із сторін, інтереси якої нехтуються. Переростання існуючих протиріч у конфліктну ситуацію, визначаються:

- значимістю ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- наявністю перешкод, які один з опонентів висуває на шляху досягнення цілей іншим учасникам;
- зростання особистого або групового терпіння до перешкод навіть у однієї із сторін.

У конфліктній ситуації вже виявляються учасники майбутнього конфлікту – суб'єкти та предмет спору. Слід відмітити, що конфлікти є одним з найпоширеніших та ефективних способів не працювати (страйки). Причини виникнення конфліктів також є різноманітними, як і самі конфлікти. Слід відрізняти об'єктивні причини та їх сприйняття людьми.

Об'єктивні причини можна умовно об'єднати в декілька груп:

Обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити. Навіть у найбільших організаціях завжди існує обмеженість ресурсів. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси, щоб досягти загальних цілей організації. Сам розподіл і призводить до конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує завжди, коли одна людина або група залежить від іншої людини або групи у виконанні виробничих завдань.

Розбіжність у цілях. Можливість виникнення конфлікту збільшується залежно від глибини спеціалізації в організації, поділу на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи приділяють більше уваги своїм проблемам, ніж всієї організації.

Відмінність у цінностях, манерах поведінки. Це досить поширена причина конфліктів. Працівники вважають, що завжди мають право вимагати щось від керівників, а керівники повинні виконувати те, що від них вимагають підлегли.

Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які, на їх думку, позитивні для групи та їх потреб. Відмінність у цінностях – дуже поширена форма конфлікту, а також існують відмінності у манері поведінки та життєвому досвіді.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію, або ігноруючи погляди інших.

Різка зміна подій. Разом з тим об'єктивні причини тільки тоді є причинами конфлікту, коли вони стоять на перешкоді особистості чи групи людей реалізувати свої потреби, зачіпають особисті або групові інтереси. Ре-

акція індивіду в багатьох випадках визначається соціальною зрілістю людини, дозволеними для неї формами поведінки, що прийняті в колективі, соціальними нормами та правилами. Крім цього, участь індивіду в конфлікті визначається значимістю для нього поставлених цілей і тим, наскільки перешкоди, що виникли, заважають їх реалізації. Чим важливіша ціль, що стоїть перед суб'єктом, тим більше зусиль він прикладає для її досягнення, тим сильніше буде протистояння і жорсткіша конфліктна взаємодія з тим, хто йому заважає.

Суб'єктами конфлікту виступають окремі фізичні особи, групи, організації. А суб'єктами трудового конфлікту є наймані працівники підприємств всіх форм власності, профспілки та власники (роботодавці) організацій, підприємств.

Сторони колективного трудового конфлікту формуються на виробничому, галузевому та національному рівнях.

Об'єктом конфлікту є те, на що претендує кожна із сторін, що викликає їх розбіжності, предмет їх суперечки, наприклад, право розпоряджатися майном, право розподіляти створений внутрішній валовий продукт, право вибору варіанту приватизації тощо. У всіх перерахованих прикладах та сторона, яка одержала це право, має можливість вирішувати всі питання на свій розсуд і повністю позбавляє можливостей або суттєво скорочує відповідні можливості іншої сторони.

Суб'єктами конфлікту виступають виконкоми, організації, окремі особи, тобто ті, хто володіє цим правом.

2. Форми виробничих конфліктів

В організаціях конфлікт завжди виливається в певну поведінку людей, їх дій. Конфлікт може проходити у формі кооперації, змагання, відкритої боротьби, а цивілізованому конфлікту властиві перша і друга форми.

Трудові конфлікти можуть бути: загальні, які охоплюють всі сторони діяльності організації, і локальні, які відносяться до окремих підрозділів; сліпі або раціональні; мирні або немирні; короткотермінові або затяжні, які довгий час лихорадять всю організацію. Затяжний і гострий конфлікт здатний викликати кризовий стан і привести до суттєвих змін.

Виробничий, як і звичайний конфлікт у межах організації, проходить декілька стадій: зародження конфлікту, його розгортання, розквіту та затухання.

На стадії зародження, конфлікт є прихованим і розвивається на психологічному рівні, тому його часто намагаються уникнути або приховати. Ознаками такого стану є збільшення невиходів на роботу, байдужість до виконання своїх обов'язків, використання будь-якого офіційного способу ухилитись від роботи, зростання пияцтва тощо. Керівники, на жаль, не

завжди відчувають назрівання конфлікту і навіть не усвідомлюють існування проблеми, реагують неадекватно, приймаючи поверхневі рішення.

На стадії розгортання конфлікту порушень виробничого процесу ще немає, але зростає соціальна напруга, поширюються нездорові чутки, відчувається безгосподарність, активізують свої дії профспілки, які формують вимоги до адміністрації і підготовлюють людей до страйку.

На стадії розквіту конфлікту активні дії досягають апогею. Зростають емоційні пристрасті, висуваються емоційні лідери, і більшість працівників повністю або частково зупиняють роботу, у відповідь на що адміністрація звертається за допомогою до влади або суду.

На стадії затухання конфлікту ресурси обох сторін вичерпуються і вони поступово приходять до згоди. Активні дії припиняються і поновлюється нормальна робота.

Виробничий конфлікт втягує в свою орбіту багато людей. Перш за все, це працівники підприємства, керівники різних рівнів, консультанти, безпосередні виконавці та допоміжний персонал.

Другу групу складають люди, які добровільно або випадково стають учасниками подій і підтримують одну із сторін: партнери, конкуренти, профспілки, громадські організації, члени сім'ї.

До третьої групи належать люди, які зацікавлені у вирішенні конфлікту: посередники, арбітри, представники влади.

І нарешті, четверту групу представляють нейтралі – зацікавлені і ті, що симпатизують одній із сторін та випадкові люди.

Виробничі конфлікти можуть бути прихованими або відкритими та можуть проходити в таких формах: створення клік, страйки, саботаж та інтриги.

Клікою називають групу працівників, які активно протиставляють себе офіційній лінії або лінії, яку підтримує більшість з метою захоплення формальної або неформальної влади в організації, або зміцнення своїх позицій.

Страйк – це тимчасово організоване призупинення роботи, відкрита колективна відмова від роботи і висування спільних вимог з метою вираження незадоволення працівників, як правило, це наперед спланована дія, але при загостренні відносин страйк може виникнути стихійно.

Страйки є законні і незаконні, і проводяться у таких формах:

- зупинення роботи із залишенням робочих місць;
- робота виконується згідно з правилами (італійський тип), тобто точне дотримання всіх правил, що порушує нормальний хід трудового процесу, у зв'язку із нестикуванням. Призупинити неформальними методами складнощі, що виникають, персонал відмовляється. Така форма страйку не регулюється законом і не передбачає покарання працівників;
- уповільнена робота, тобто в темпі нижче нормального;
- робота в неповний робочий час (неповну зміну, не всі групи);

– окупаційна форма страйку – робота призупинена, але всі залишаються на робочих місцях;

– активна форма – робота на свій розсуд.

В час страйку можуть застосовуватись різнонаправлені дії: часткова або повна зупинка виробництва і наростання конфлікту, або навпаки – проведення переговорів для урегулювання і призупинення страйку, повернення на робочі місця. Існує декілька видів виходу із страйку, зокрема, перелом її учасників за допомогою сили; повне або часткове задоволення вимог; поступове зменшення конфлікту під впливом сімей; організований відступ.

Подолання страйку при допомозі сили може мати різні форми і непередбачені наслідки. Так, судове переслідування організаторів і учасників призведе до зниження дисципліни, пияцтва, вибуху емоцій. Усунення лідера призводить до дезорганізованості і поступового погашення протистоянь з одночасним зниженням трудової активності. Силові дії влади призводять як до зниження конфліктної ситуації, так і її посилення.

Страйк може мати позитивні і негативні наслідки. Перші сприяють взаєморозумінню і створюють базу для майбутніх відносин, зміцненню у працівників впевненості у своїх силах, розвитку виробничої демократії, удосконаленню методів діалогу, виявленню лідерів.

Негативні проявляються у випадку поразки, у вигляді незадоволеності, зростання плінності кадрів, зниження продуктивності праці, формування ворогів, підвищення ворожості. Негативні наслідки для колективу мають місце і при позитивному вирішенні проблеми – у вигляді ейфорії, зниження самоконтролю.

Інтрига – це нечесний обман оточуючих з метою примусити їх до певних дій, які приносять вигоду ініціаторам і шкоду тим, проти кого вона спрямована. Знаряддям інтриги є викривлена інформація, яка поширюється третіми особами, що ганьбить або відбілює людей та їх вчинки.

Саботаж – завжди проходить у рамках букви закону і властивий бюрократичним організаціям. Правила, що регламентують їх дії, бувають іноді такі жорсткі, що продуктивна робота можлива тільки при їх недотриманні, повне їх виконання паралізує роботу. Працівники застосовують цей спосіб, щоб відстояти, як вони вважають, свої законні права. За формою саботаж є пасивний і активний. Суть пасивного – в ігноруванні порушень або, навпаки, посиленої до них уваги, внаслідок чого проходить або дезорганізація, або затримка роботи. Активний ґрунтується на усвідомленому інспіруванні неполадок, що призводить до тих же наслідків.

Об'єктом саботажу може бути організація роботи, ефективні та не зовсім легетивні методи якої замінюються офіційними, але відірваними від реального життя; техніка і матеріальні ресурси виводяться з ладу або неефективно використовуються з метою недопущення впровадження НТП, запобігання звільнення і зниження вимог до виконавців.

Під час актів саботажу виникають простої і підприємство несе великі матеріальні збитки, а працівники одержують додатковий оплачений відпочинок.

Причинами виробничих конфліктів може бути затримка виплати заробітної плати, впровадження нових технологій чи послуг, що означає відмову від звичного стану, від сформованих зв'язків. Отже, навіть досягнення успіхів від інновації супроводжується конфліктами, оскільки змушує пристосовуватись до нового. Тому супутниками інновації завжди будуть конфлікти. Причиною конфлікту між новатором, його колегами та адміністрацією може бути консерватизм, а також така система мотивації і зацікавленості, при якій вигода для новатора створиться за рахунок інтересів структурного підрозділу або всієї організації.

В організації, яка проводить радикальні зміни, періодично формується стан невизначеності, напруги, стресів. Інновація підриває рівновагу. Ризик невдачі або напівуспіху досить великий, але існує і така можливість, що під впливом успішної або неуспішної інновації, через реакцію оточуючих, організація потрапляє в «немилість» і стає проблематичним збереження керівників на своїх робочих місцях.

Отже, через традиційне негативне сприймання конфліктів моральний клімат, створений інноваціями, не сприяє поширенню інноваційної діяльності, навіть економічно вигідної. Це явище отримало назву інноваційної інерції суспільства, організації.

3. Стратегії та методи управління конфліктами

Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в його організації, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть нанести і моральну, і матеріальну шкоду. Цей процес може проходити як без його участі, силами самих сторін, так і при активному його втручанні та управлінні.

Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком якого є компроміс;
- інтегрованих.

У зв'язку з цим і формується три моделі поведінки учасників конфлікту. Одна з них — *деструктивна*; друга — *конформна*, пов'язана з односторонніми або взаємними поступками; і третя — *конструктивна*, яка передбачає спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін.

Управління конфліктами — це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Існує велика кількість методів управління конфліктами. Укрупнено їх можна представити у вигляді декількох груп, кожна з яких має місце свого застосування:

Розділ 4. Управління поведінкою перс оналу

- внутрішньоособові методи, метод впливу на окрему особу;
- структурні методи – методи з ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії.

Внутрішньоособові методи – це уміння правильно організувати свою особисту поведінку, виражати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції зі сторони іншої людини.

Структурні методи – це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації.

До структурних методів відносять роз'яснення вимог до роботи; використання кординаційних та інтеграційних механізмів; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи є одним із ефективних методів управління і запобігання конфліктів. Кожен спеціаліст має чітко знати, які результати очікуються від нього, які його обов'язки, відповідальність, система повноважень, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Координаційні та інтеграційні механізми – це ланцюг команд, тобто чітке визначення ієрархії повноважень і взаємодії людей, порядку прийняття рішень та інформаційних потоків в організації. Якщо виник конфлікт між двома працівниками, то його може вирішити їх керівник.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це спрямування зусиль всіх співробітників для досягнення поставленої мети.

Використання системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод уникнення чи управління конфліктом, здійснюючи вплив на поведінку людини. Тобто люди, які роблять свій внесок у досягнення загальних цілей, допомагають іншим комплексно вирішувати проблеми, нагороджуються преміями, підвищенням по службі тощо.

Все, що пов'язане з конфліктною ситуацією, залежить і від особистих якостей людини. При цьому все вирішується, якщо хоча б один з учасників конфлікту володіє міжособовими стилями поведінки в конфліктних ситуаціях.

К. Томас і Р. Кілмен виділяють наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, ухилення, протистороство, співробітництво і компроміс. Відповідно існують такі методи їх вирішення:

Метод ухилення. Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту.

Метод примушування. Тут перемагають спроби примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа при

цьому поводить себе агресивно та впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є те, що придушується ініціатива підлеглих і не враховуються їх думки, фактори, оскільки береться до уваги одна точка зору.

Метод згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто злитися, оскільки це негативно позначається на всіх. І потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Метод співробітництва означає, що члени колективу активно беруть участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересів, проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту.

Метод компромісу. Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, щоб задовольнити всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі та її вирішенню.

Вирішення проблем — це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи її як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому треба володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Також слід пам'ятати, що способи вирішення конфліктів, час, який на це витрачається, у людей з різними індивідуально-психологічними характеристиками відмінні. Наприклад, холерик вирішує все швидко, напористо, і для нього краще грати, ніж бути у невизначеності. Меланхолік довго розмірковує, все зважає, не приступає до дій, тому що перший крок, на його думку, перебиває інші можливості.

Характер, як індивідуальна риса психологічного складу особистості, проявляється в поведінці, ставленні до оточуючого світу. І це повинен врахувати керівник, і впливати на людину так, щоб не зашкодити ні людині, ні підприємству, ні самому колективу.

Для управління конфліктом можна використати дві стратегії: попередження й вирішення, причому стратегія вирішення залежно від ситуації реалізується двома способами — примусом і переконанням, підкріпленим засобами стимулювання.

Стратегія попередження конфлікту — сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: покращення умов праці, більш

справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет.

Стратегія вирішення конфлікту спрямована на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити ворожі дії і приступити до переговорів, знайти оптимальне рішення, яке б виключало поразку будь-якої сторони і визначило б напрям ефективної діяльності.

Реалізуючи цю стратегію, керівник доводить неможливість досягнути за допомогою конфлікту бажаної цілі. Далі керівник визначає причини виникнення конфлікту, його межі, позиції сторін, інтереси, і разом з учасниками знаходить шляхи виходу із даної ситуації. При необхідності керівник застосовує адміністративні методи впливу, або організовує проведення переговорів.

Переговори – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаєморозуміння між конфліктуючими сторонами.

Щоб переговори відбулися, потрібно наступне:

- наявність взаємозалежності сторін, що конфліктують;
- відсутність значних розбіжностей у можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації.

Правильно підготовлені переговори проходять послідовно декілька стадій:

- підготовка до початку переговорів;
- попередній вибір позиції (заяви учасників про свої позиції в переговорах);
- вироблення рішення, що може задовольнити сторони конфлікту;
- вихід із переговорного тупика.

Вирішення конфліктів – це усунення повністю або частково причин, які провають конфліктну ситуацію. Успішне вирішення конфліктів передбачає:

- визнати існування конфлікту, тобто визнати його учасників, наявність протилежних цілей;
- визначити можливості переговорів, уточнити, які мають вестись переговори, з посередником чи без нього;
- узгодити процедуру переговорів, визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, початок сумісної праці;
- уточнити коло питань, які є предметом конфлікту;
- розробити варіанти рішень. Сторони при сумісній роботі розробляють декілька варіантів рішень з урахуванням затрат на кожному із них, і з урахуванням можливих наслідків;

- прийняття узгодженого рішення;
- реалізація прийнятого рішення.

4. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту

Взаємовідносини між роботодавцем і працівниками завжди мають якийсь елемент конфліктності, тому що їх інтереси ніколи повністю не збігаються. Перший крок до примирення сторін – це початок переговорів, що в деяких країнах, наприклад, у Франції є обов'язковим і передує усім іншим методам досягнення згоди.

Примирення чи примирний розгляд – це розв'язання трудових конфліктів без участі судових органів шляхом примирення сторін, процедура якого встановлюється колективними договорами чи законодавством.

Процедура примирення відбувається як без участі, так і за участю посередника, який допомагає «пом'якшити» гострі відносини у взаємостосунках між сторонами, що конфліктують. Більш поширений другий тип цих процедур.

Примирна процедура – це один з етапів урегулювання колективно-трудоного конфлікту. Її структура може бути проаналізована у двох напрямках. По-перше, як сукупність елементів, що входять у структуру конфлікту: сторони конфлікту, предмет конфлікту, ресурсний бік взаємодії (законодавчі акти, правила, традиції тощо). По-друге, як певна послідовність актів взаємодії сторін: початок переговорів, звернення до посередника (чи втручання посередника), дії посередника, завершення переговорів, підписання погоджувального документа.

Повна, тобто та, що має правовий набір необхідних елементів та актів взаємодії, процедура примирення складається з таких елементів: сторін примирення, предмету переговорів, законодавчих актів, правил, традицій і норм, що використовуються у примиренні, та етапів: початку переговорів з примирення, звернення до посередника, переговорів за участю посередника чи спеціальних органів, прийняття рішень про досягнення чи недосягнення згоди.

Залежно від наявності чи відсутності цих елементів та актів взаємодії можна сформулювати певну кількість видів і форм примирних процедур. Проте здоровий глузд підказує, що досить виділити з цієї різноманітності невелику кількість видів, форм і процедур, які використовуються за кордоном і будуть доцільними в Україні.

Насамперед, слід відзначити, що у розвинутих країнах існує тенденція до застосування більш-менш повних процедур, і процес примирення здійснюється на підставі взаємного прагнення сторін використати всі можливості мирного врегулювання конфлікту.

Ці можливості не лежать на поверхні, їх треба ретельно відшукувати. Задля цього з метою вирівнювання відмінностей та для прискорення досягнення згоди між сторонами в розвинутих країнах застосовується спеціальна процедура примирення, яка передбачає спеціальні органи примирення, їх склад, порядок і час роботи.

Спеціальні органи, що здійснюють процес примирення сторін, створюються державою як третьою стороною відносин соціального партнерства, незалежними організаціями, самими сторонами, які конфліктують. Мабуть, у більшості випадків, найефективніші такі органи, які створені або самою державою, або за її участю.

У США посередництвом та примиренням займається Федеральна служба посередництва та примирення, яка систематично аналізує стан колективно-договірних відносин між роботодавцем і працівниками. Завдяки чітко поставленому інформуванню цієї служби підприємства, ФСПП оперативно реагує на кожен конфліктну ситуацію та може запобігати конфліктам у самому їх зародку. Як правило, вона встигає направити посередника на ті підприємства, де гострота суперечностей не дозволяє сторонам самостійно узгодити свої інтереси.

У Франції посередництвом та примиренням займаються примирні комісії, які передбачені у колективних договорах і створюються роботодавцями та працівниками на паритетній основі. Якщо примирної комісії у колективному договорі не передбачено, чинності набуває процедура примирення за участю тристоронньої комісії, в якій головує державний чиновник.

У Великобританії на тристоронній та добровільній основі діє Консультативна служба примирення і посередництва.

У Швеції – Державне бюро посередництва та арбітражу.

У Німеччині примирні процедури передбачені у колективних договорах.

Завершує примирну процедуру добровільний арбітраж, який значною мірою продовжує пошук компромісу.

Чим складніша процедура переговорів та розв'язання колективних трудових конфліктів, тим на довший час може затягнутись їх вирішення. Застосування примирних процедур часто приводить саме до цього ефекту. Однак примирно-посередницькі процедури охоче використовуються сторонами, які конфліктують, та державою, зважаючи на перевагу мирних способів розв'язання конфліктів, розуміння сторонами цієї переваги та високого авторитету демократичних інститутів у сучасному суспільстві. Зрештою, примирні процедури підвищують ефективність розв'язання конфлікту, сприяють, незважаючи на тривалість розв'язання, досягненню угод на основі компромісу, що задовольняє обидві сторони конфлікту.

Але процедури примирення не повинні розглядатися самі по собі, а тільки в їх відповідності конкретно-культурним умовам. Повна добровільність застосування примирних процедур недоречна там, де сторони не бажають ними скористатися і розраховують тільки на перемогу в конфлікті, на швидше розв'язання суперечки.

Врегулювання колективних трудових конфліктів здійснюється на основі Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)». Цей Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів з вирішення колективних трудових конфліктів і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання трудових конфліктів, що виникли між ними.

З метою сприяння поліпшенню трудових відносин та запобігання виникненню трудових конфліктів, їх прогнозування і своєчасного їх вирішення Президентом України створена Національна служба посередництва і примирення. Ця служба складається із висококваліфікованих фахівців та експертів із питань вирішення трудових конфліктів, має свої відділення в областях.

Трудові конфлікти розглядаються в примирній комісії (орган, призначений для прийняття рішення, що задовольнить конфліктуючі сторони).

Комісія створюється за ініціативою однієї зі сторін на виробничому рівні – у триденний термін, на національному рівні – у десятиденний з моменту виникнення колективно-трудова конфлікту з однаковою кількістю представників сторін.

Фактичне завершення примирної процедури відсутнє, коли немає протоколу про досягнення чи недосагнення згоди сторін, що конфліктують.

Проблема виникнення та розв'язання колективних трудових конфліктів в Україні – проблема не тільки економічна, але й політична. Її використовують у своїх інтересах різні політичні угруповання, що зацікавлені в тому, щоб вона не була розв'язаною, поки вони не захопили всієї влади.

Примирні процедури як метод розв'язання колективних трудових конфліктів не можуть бути популярними серед сил, що інспірують трудові конфлікти, та серед мас, в яких ці сили «розпалюють» вогнище конфронтації. Ані соціально-економічна, ані політична, ані культурна атмосфера в Україні не сприяють застосуванню цих процедур.

Є причина, що пов'язана з рівнем розуміння причинно-наслідкових зв'язків у суспільстві, тобто причина інтелектуального характеру. Більшість у суспільстві не розуміє, що вихід з кризи та нормалізація становища у виробництві та на ринку праці неможливі без свідомих зусиль усіх соціальних партнерів. Працівники переконані, що розв'язання цього завдання належить до компетенції одного лише уряду. З одного боку, така відчуженість

позбавляє будь-які рішення уряду широкої соціальної підтримки. З іншого – в уряді з'являється ілюзія, що масам байдужі методи виходу з кризи. Але масам байдужий лише один бік питання, а щодо розподілу наявних ресурсів, частка яких спрямовується на здійснення економічної стабілізації, то маси стосовно них посідають цілком визначену позицію, вважаючи (чому сприяє не в останню чергу активна пропаганда популістів), що всі наявні ресурси повинні бути спрямовані на соціальний захист населення.

Існує багато позицій, щодо яких між соціальними партнерами є постійні або такі, що виникають, розбіжності. Проте, всі ці розбіжності мають одну підставу – відсутність соціальної згоди, згоди щодо основних соціальних цінностей.

Колективні трудові конфлікти й спрямовані на перерозподіл національного багатства між групами зайнятих. У тих випадках, коли працівникам зрозуміло, що за рахунок тиску на роботодавця можна досягти великих поступок, примирна процедура розглядається ними як різновид стратегії тиску і йдеться її використання, про узгодження списку вимог, які уряд в змозі виконати, тобто по суті – це процедура відступу, здавання позицій однією із сторін, а не компромісу. Тим більш, це не процедура прийняття конструктивної програми виходу з кризової ситуації.

Правовий нігілізм, що укоренився в країні, виявляється і в сфері трудових відносин. Звернення до закону характерне для сторони, яка захищається. Тим же, хто нападає, набагато вигідніше ігнорувати його вимоги. В принципі, яким би досконалим не було законодавство щодо окремих питань, його завжди порушують ті, хто вирішив демонструвати силу.

Незважаючи на таке загальне ставлення до законодавства, є сенс говорити й про фактори, що ускладнюють його застосування в тих випадках, коли особливого опору закону немає. Серед цих факторів привертає до себе увагу слабка інформативна база процесів виникнення, розвитку та розв'язання трудових конфліктів, крім випадків оголошення страйків. Всі інші випадки виникнення колективних трудових конфліктів, навіть спонтанні, призупинення роботи, органами статистики не реєструються, а на підприємствах ретельно приховуються.

Люди, що беруть участь у колективних трудових конфліктах, дуже мало проінформовані про предмет спору, зусилля, які докладаються для розв'язання конфліктної ситуації, методи виходу з неї та про чинне законодавство, яке регулює переговорний процес з питань розв'язання колективних трудових спорів.

Роботодавці, які відмовляються від участі в примирних процедурах, можуть понести дисциплінарні покарання або заплатити штраф, признаний судовими органами.

Тема 14. Управління поведінкою та дисципліною персоналу

1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості.
2. Поведінка особистості в групі.
3. Суть і різновиди дисципліни.
4. Механізми та методи управління дисципліною.
5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу.

1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості

Управління персоналом вимагає узгодженості управлінських дій з психологічними закономірностями поведінки людини. Нехтування цими закономірностями призводить до виникнення психологічних конфліктів, що сприяє плинності кадрів, порушенню трудової дисципліни та зниженню продуктивності праці.

З давніх давен філософи, соціологи, менеджери хотіли з'ясувати, чому з однією людиною легко спілкуватись, знайти взаєморозуміння, а з іншою — немає такої можливості, і чим саме визначається логіка поведінки окремої людини.

Поведінка — це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яке визначається рядом факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю.

Індивідуальність — це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів; системи управління особистості та її «я в уяві».

Особистість — це соціальне явище. Вона є продуктом спілкування людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, а значить ефективно управляти нею, потрібно скласти картину її особливого погляду на світ. Така картина формується в еталонній групі: родині, серед друзів по навчанню і роботі і під їх впливом. Людина формує свою картину світу в спілкуванні з іншими людьми.

Природні властивості особистості — це те, що закладено в неї від народження і, як правило, характеризується тією чи іншою мірою вираженості таких динамічних рис, як активність та емоційність.

Активність — це чітко виражене бажання до різного роду діяльності, ствердження себе. Крайніми вираженнями активності є, з одного боку —

сильна енергія, бажання чимось займатись, діловитість, мова, а з другого — в'ялість, пасивність психічної діяльності, жестикуляції.

Емоційність проявляється в різній мірі нервовим збудженням особистості, динаміці її емоцій та почуттів, які характеризують відношення до навколишнього світу. На початку 20-х років ХХ ст. швейцарський психіатр К.-Г.Юнг запропонував характеризувати психологічні особливості індивідууму через поняття «екстраверсія»-«інтроверсія».

Екстраверсія — це зосередження інтересів особистості на зовнішніх об'єктах, інколи навіть за рахунок власних інтересів, приниження особистого значення. Екстравертам властива імпульсна поведінка, активність у жестах, висока ініціативність (інколи лишня), соціальна адаптивність, контактність, відкритість.

Інтроверсія — зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти своїм інтересам надають особливого значення, ставлять їх на перше місце. Вони не контактні, замкнуті, для них характерна соціальна пасивність, здатність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація.

Поєднання екстраверсії-інтроверсії з емоціональними характеристиками визначають темперамент особистості.

Термін «темперамент» був введений ще у Стародавній Греції, коли Гіпократ виявив відмінності у поведінці людей.

Темперамент — сукупність індивідуальних особливостей особистості людини, які характеризують динамічну й соціальну сторони її діяльності та поведінки. Виходячи з темпераменту, ще Гіпократом у Vст. до н.е. було виділено чотири його типи, назви яких збереглися до нашого часу. Достовірність цієї типології підтверджена масовими експериментами І.П.Павлова, який виділив чотири типи вищої нервової діяльності людини. В даний час відомі такі типи темпераментів: сангвінік, холерик, флегматик та меланхолік. Темперамент у цих групах проявляється по-різному:

- у сангвініків — рухливістю, зміною настрою, та чуйністю;
- у холериків — бурхливими реакціями, відкритістю, різкими змінами настрою, вираженою раціональністю, нестійкістю та загальною рухомістю;
- у флегматиків — повільними діями, замкненістю, недостатнім вираженням емоційного стану, переживаннями, логічністю роздумів;
- у меланхоліків — нестійкістю характеру, неконтактністю, здатністю сильно та емоційно переживати будь-які події.

Всі типи темпераменту є відносно стійкими і мало змінюються під впливом середовища і виховання. Знання характеристик особистості дозволяє правильно обрати форму поведінки з нею. Так, на гнів холерика потрібно реагувати виважено і тактовно. Меланхоліку можна допомогти через оптимізм.

Однією з головних психологічних характеристик особистості є характер.

Характер — це сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, відношення її до справи, інших людей і до самої себе. В літературі відмічають полярність характерних рис: принциповість — безпринципність; працелюбство — лінь; щедрість — марнотратство; акуратність — неохайність; переоцінка — недооцінка себе; організованість — неорганізованість і т.д.

Риси характеру формуються за конкретних умов соціального середовища роботи людини і значною мірою визначаються природними даними, які проявляються у здібностях. **Здібності** — це сукупність властивостей, потрібних для виконання певного виду діяльності. Вони визначаються динамікою набуття людиною знань, умінь, навичок і можливістю займатися певним видом діяльності. Основою здібностей є задатки — психофізіологічні властивості, які проявляються у природній схильності до певного виду діяльності і перетворюються в здібності під впливом життєвих умов і виховання. Таким чином, здібності — це поєднання природних і набутих якостей. За формою прояву виділяють задатки до репродуктивної (засвоєння та застосування інформації) та творчої діяльності. За діапазоном здібності класифікуються за трьома рівнями: обдарованість, талановитість та геніальність.

Обдарованість — сукупність факторів, що сприяють особливо успішній діяльності в певній галузі, і виділяють людину серед інших.

Талановитість — поєднання таких задатків, які можуть реалізуватись через творчість, створення чогось нового, незвичайного.

Геніальність є вищою мірою обдарованості, такі люди видають нові ідеї, а результати їх творчості мають загальноісторичне значення.

Набуті здібності — автоматичне виконання окремих елементів трудового процесу, називаються навиками. Поряд з навиками існують звички — автоматичні форми поведінки, які при частому повторенні стають необхідними для людини. Загальні здібності людини пов'язані з типом мислення, яке може бути художнім, логічним і змішаним.

Художньому мисленню властиві багата фантазія, яскравість з одночасною імпульсивністю, непослідовністю. Найбільш притаманне це мислення підприємцям та людям мистецтва.

Логічне мислення характеризується критичністю, ясністю, послідовністю, глибиною, разом з тим має місце відволікання, абстрактність, що не завжди зрозуміло для оточуючих.

Змішаний тип мислення характеризується широтою поглядів, самостійністю, швидкістю дії, що дозволяє людям цього типу успішно справлятися з різними управлінськими проблемами.

Спеціальні здібності пов'язані з певною сферою діяльності, виконанням конкретної роботи і за типом характеру можуть бути: інтерсоціальни-

ми, зорієнтованими на організацію взаємодії людей, управління ними. Такі здібності потрібні керівникам середнього та нижчого рівнів, а також працівникам, діяльність яких пов'язана з рекламною діяльністю, маркетингом, проведенням переговорів, контактом із людьми; конструктивними, спрямованими на створення конкретних об'єктів у тій чи іншій сфері діяльності: природній, технічній, знаковій, художній; їх реалізація не вимагає широких і активних контактів з оточуючими. Такі здібності потрібні керівникам вищого рівня та спеціалістам, які розробляють політику організації.

Практика показує, що люди, які мають однакові здібності, повинні займати в організації рівноцінні посади, що дозволить ефективно використовувати їх потенціал.

Важливе місце в системі компонентів особистості займає система потреб, мотивів та інтересів, тобто все те, що визначає поведінку особистості та допомагає пояснити її рішення.

В даний час існує багато теорій, які пояснюють поведінку людини. Серед найбільш відомих теорій є: теорія Є.Канта, згідно з якою поведінка визначається почуттям обов'язку; теорії А.Маслоу, Д.МакКелланда і Ф.Герцберга, які пов'язують поведінку людей з їх потребами.

Потреби особистості – це усвідомлення відсутності будь-чого, що визначає певні її дії, а саме: нормальні умови життя, успіх у визнанні, наявність прикрас для жінок, можливості виділитись серед інших тощо.

Кількість та різноманітність потреб людини величезна, серед них виділяють: первинні – визначені фізіологією людини, що забезпечують її існування як біологічного виду; вторинні – що виникли в процесі розвитку суспільства.

Потреби людини значною мірою визначають успіх бізнесу. Товари, послуги, що пропонуються на ринку, займають певне місце тоді, коли задовольняють потреби людей. Відомий американський спеціаліст з управління П.Друкер писав: «...ніхто не платить за товар, платять за задоволення як таке».

Все розмаїття потреб особистості і формує мотив її діяльності. Мотив – це внутрішній порив до діяльності, викликаний певною потребою. Знання мотивів поведінки людини допоможе попередити можливі конфлікти, звільнення працівників тощо.

Не менш важливе значення для спеціалістів має інтерес – форма прояву потреб особистості, направлена на певний предмет, що викликає позитивні емоції. Інтереси можуть бути різноманітними, наприклад, інтерес до музики, техніки, спорту. Основне в тому, що прояв інтересу людини до чогось сприятиме досягненню мети. Наприклад, ціль – виділитись, прославитись, заробити гроші; інтерес – до музики; організація поведінки – вивчити музичний бізнес і на базі своїх знань та навичок організувати власну справу.

Важливим компонентом, що визначає поведінку особистості, є «я – концепція» або «я – в уяві». Суть її полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого «я», в тому, як вона бачить себе в минулому, теперішньому та майбутньому. Це поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, нахили, орієнтацію, самоповагу, впевненість у собі. Її практичне значення полягає в тому, що відносини з навколишнім середовищем будуються, виходячи із бачення свого «я» і того факту, як реакція оточуючих співвідноситься з власною реакцією особистості. Стабільність «я – в уяві» є передумовою послідовної і стійкої поведінки людини. Особистість намагається встановити і постійно підтримувати певний набір якостей, які характеризують її сутність. Відповідно до набору цих властивостей особистість буде свої відносини з оточуючими, робить самооцінку і дає оцінку іншим людям. У багатьох випадках люди можуть ігнорувати об'єктивну інформацію, якщо вона не відповідає їх уяві, і погоджуватися з помилковою або навіть неправдивою, якщо вона відповідає їх уяві. Наприклад, якщо людина оцінює об'єктивно свої здібності і в процесі роботи допускає неточність або помилку, то при їх виявленні колегою правильно відреагує та вислухає зауваження. У випадку завищення самооцінки зауваження будуть сприйматись як зневага, або зовсім не будуть почуті та прийняті до уваги. У випадку заниження самооцінки, людина буде довго переживати, навіть може відмовитись від такого виду роботи.

В людській свідомості закладені психологічні механізми захисту свого реального «я», для підтримання психологічної рівноваги і комфорту особистості. Разом з цим ці механізми можуть не сприяти прийняттю критичних зауважень, оскільки порушують створену внутрішню уяву про себе. Неадекватна оцінка себе створює багато психологічних бар'єрів у спілкуванні (ігнорування інформації, почутої думки) і може викликати конфлікти.

Кожна людина обирає свої форми захисних механізмів особистості, інколи несвідомо. Ними можуть бути:

- перенесення неприємних почуттів, негативного імпульсу на інший об'єкт, недоступний для відповідної дії, або на того, хто ближче до неї;
- проекція – несвідоме приписування своїх негативних почуттів іншій людині;
- ідеалізація – особистість вважає себе ідеалом, не сприймаючи своїх недоліків.

Створення такої «я-концепції» на практиці провокує міжособисті ускладнення, оскільки керуючись цією концепцією, людина ставить абсолютно неадекватні вимоги до оточуючих.

Особистість не може жити за межами суспільства, колективу, групи, вона в них стверджується, реалізується. Процес адаптації особистості до соціального середовища називається її соціалізацією.

Соціалізація – це процес становлення особистості за допомогою спілкування і засвоєння нею норм, цінностей, установок, властивих даній групі, колективу, суспільству.

Отже, особистість – це конкретна людина, носій свідомості та самосвідомості, володар певного статусу і ролі. Суть особистості людини прикривається «маскою», якою вона користується щоразу, коли вступає в соціальні контакти.

Соціальна роль – це шаблон поведінки, якої очікують від людини в конкретній ситуації. Соціалізація особистості є досить складним процесом, проходить у кілька етапів і продовжується протягом усього життя: при зміні соціальних груп, соціальних орієнтирів, і вона можлива тільки при взаємодії з іншими людьми, в колективі.

2. Поведінка особистості в групі

У всьому ланцюжку взаємопов'язаних дій управління персоналом, починаючи з набору працівників і закінчуючи виходом їх з організації, 50-80% часу менеджери витрачають на групові види діяльності. Ефективність роботи будь-якого керівника тісно пов'язана з розумінням особливостей групової роботи і його здатністю правильно діяти в групі та вмінням керувати її поведінкою. Слід пам'ятати, що крім системи природних, внутрішніх факторів на поведінку людей впливають зовнішні, серед яких можна виділити такі:

1. Коло спілкування суб'єкта, яке може бути як приватним, так і службовим. У кожному конкретному колі спілкування складається своя мікроетика, яка визначає взаємодію людей. Отже, люди, які працюють у групі, постійно взаємодіють між собою. Для членів однієї групи прийняті загальні норми та цілі; групи виконують неоднакові функції, всі вони більш-менш спеціалізовані. Група є природною й обов'язковою частиною життя людини. Існують постійні, тимчасові та випадкові групи. Всі групи впливають на своїх членів, примушують їх відповідати встановленим нормам групи (норми поведінки, мова, ставлення до роботи та до керівництва).

Поведінка – це реакція на зміну ситуації з метою задоволення своїх потреб. Ціль поведінки – зміна ситуації. Коли ціль не досягнута і змінити ситуацію не вдалося, то це призводить до нових дій, до об'єднання в групи.

Група – це сукупність людей, що виникає в результаті їх взаємодії. Вони взаємно зменшують напруження кожного та дозволяють кожному досягнути його власних цілей.

2. Роль – сукупність дій, яких очікують від людини, відповідно до її індивідуальних особливостей та місця в управлінській ієрархії. Роль диктує правила поведінки та передбачає дії інших. На рольову поведінку впливають: характер особистості, відповідність можливості та бажань.

3. Статус – це оцінка особистості групою, яка визначає її реальне або очікуване місце в системі соціальних зв'язків, її ранг, статус, який може бути формальним та неформальним. Неформальний статус отримав назву авторитет, який формується та підтримується як стихійно, так і цілеспрямовано за допомогою різних заходів, ритуалів.

Характеристики особистості формують три типи поведінки людей в організації: незалежний, який орієнтується на керівництво, нейтральний та залежний, орієнтований на підпорядкованість. Кожен тип поведінки характеризується об'єктивними та суб'єктивними мотивами, розумінням його потребності. Різне співвідношення цих моментів визначає, що для одних людей необхідність певного типу поведінки є вимушеною, зовнішньою нав'язаною та обумовленою як нерозумінням важливості і потреби, так і відсутністю певних навиків та звичок. У таких умовах виконання функції управління або підпорядкування сприймаються як пригнічення особистості, обмеження свободи, викликає внутрішній протест, а інколи навіть озлобленість.

Для інших людей керівництво або підпорядкованість є бажаними, бо приносять певне задоволення. У керівників з'являється можливість проявити себе, продемонструвати власну владу. Підлегли звільняються від потреби думати, приймати самостійне рішення, що забезпечує їм свободу. Але за таких умов навіть активне керівництво та добросовісність підлеглих не дадуть ефекту, а матимуть небажані наслідки через орієнтацію не на виконання поставлених завдань, а на досягнення комфортного стану.

Для третіх є усвідомлення необхідності і почуття обов'язку. У цьому випадку вони мають активний, творчий характер, їх дії є ефективними і результативними.

3. Суть і різновиди дисципліни

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

Проблема дисципліни включає ряд як наукових, так і практичних проблем. Комплексність проблем дисципліни передбачає необхідність залучення до її вивчення різних наук – права, економіки, соціології, менеджменту, кібернетики, соціальної психології.

Слід зазначити, що на даний час немає загально визнаного поняття дисципліни. Російські вчені визначають дисципліну як форму зв'язків між людьми, міру забезпечення організованості і порядку; співвідношення поведінки людини з нормою суспільного життя; порядок поведінки людей відповідно до соціальних норм права і моралі.

Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей. Тільки на її основі можливо побудувати ефективні соціальні та трудові відносини. Поняття «дисципліни» багатозначне. Найбільш точним може бути визначення російського вченого В.І.Шкатули: «Дисципліна – це суспільні відносини, які складаються з приводу дотримання соціальних і технічних норм, правил поведінки в сім'ї, організації, суспільстві, державі». В межах різних відносин основними властивостями дисципліни називають різні характеристики.

Дисципліна – це функція, елемент соціальної системи, засіб ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактор розвитку системи.

Всі визначення дисципліни, як правило, характеризують певну її сторону або певний її вид. Коли говорять про дисципліновану людину, то перш за все відзначають рівень виконання нею своїх обов'язків, тобто розглядають виконавчу дисципліну. Всі катастрофи, що відбуваються, крім природних, виникли з вини людини, що порушила дисципліну.

Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація;
- суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Державна дисципліна передбачає порядок відносин, які встановлені державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи і громадяни зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язки. Державна дисципліна включає: фінансову, договірну, технологічну, планову, трудову.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується даним колективом.

Трудова дисципліна зв'язана з виробничою, технічною і виконавчою. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату. На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

– виконавчу – чітке виконання кожним працівником своїх обов’язків, без прояву ініціативи та активності;

– активну – дотримання прав при виконанні обов’язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. Тут працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;

– самодисципліну – це виконання своїх обов’язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни. В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях і демократичним, законним шляхом навести порядок у суспільстві в цілому. Цього можна досягнути за допомогою таких заходів:

– змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;

– ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;

– зробити законодавство доступним для всіх працівників;

– підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов’язків всіма працівниками;

– змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість у результатах та мотивації праці;

– виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни;

– порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов’язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Антиподом дисципліни є «хаос» як повна відсутність управління, злагоди і порядку.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин. За змістом вони поділяються на чотири види: охоронні, заохочувальні, виховні та організаційні.

Охоронні відносини виникають при наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов’язків, перевищення права, що приносить шкоду іншій людині. Сторонами виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов’язок застосовувати до порушників певну міру впливу.

Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру.

Виховні відносини – це права й обов’язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, удосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов’язків і міри відповідальності працівників.

Розділ 4. Управління поведінкою персоналу

Об'єктом дисциплінарних відносин є поведінка людини, яка може бути:

- активною, коли працівник виконує свої обов'язки, використовує свої права і проявляє більшу активність, ніж це передбачено нормою, виходячи із принципу: дозволено все, що не заборонено;
- правомірною – виконання обов'язків, використання прав;
- нестандартною (відхилення або невиконання обов'язків, перевищення прав і т.д.).

На основі вивчення поведінки людей можна розробляти заходи впливу на них на основі права та мотивації.

Однією із причин економічної кризи в більшості підприємств країни є те, що практично значно погіршилось управління дисципліною. Недисциплінованість стала ніби елементом нашого способу життя, який деякі ідеологи намагаються виправдати, видати як рису національного характеру слов'ян.

В кінці 90-х років експерти японської фірми “Ніккен Кейка” проаналізували роботу одного хіміко-фармацевтичного заводу в Україні і зробили висновок: наведення порядку на підприємстві, навіть при використанні наявного обладнання, дозволило б підвищити продуктивність праці на 25-30 %. Порівняння показників роботи українського підприємства з аналогічним в Японії показало, що випуск продукції в Японії в 2, 5 рази більший, а кількість працюючих у три рази менша.

Дисципліна – це виконання колективом, його членами прийнятих норм поведінки. Іноді це неписані моральні норми, притаманні тільки цьому колективу. Дисципліна праці є необхідною умовою спільної роботи. Будь-який виробничий процес вимагає дисципліни його учасників, підпорядкованості існуючому розпорядку і керівництву.

Дисципліна є об'єктивним, динамічним, історично зумовленим соціальним прогресом. На її зміст, форми та методи визначальний вплив справили форми власності, тип розвитку економіки.

Дисципліна праці як економічна категорія є системою суспільних відносин з приводу найбільш раціонального та якісного виконання трудових функцій, закріплених правом та іншими соціальними нормами, які регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків людей у процесі кооперації праці з виробництва продукції, послуг і поза сферою її застосування. Оскільки дисципліна праці становить собою сукупність (систему) суспільних відносин людей у процесі кооперованої праці, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин.

Дисципліна праці містить технологічну, внутрішньозмінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва.

В основу технологічної дисципліни покладений технологічний процес. Як складова виробничих сил людина в процесі праці взаємодіє із знаряддями та предметами праці, вступає у відповідні стосунки з природою. І щоб процес виробництва здійснювався в оптимальних умовах, працівник повинен керуватися відповідними соціальними нормами, набутими науковими і технічними знаннями, передовим виробничим досвідом. У процесі трудової діяльності виникають певні зобов'язання щодо дотримання технології виробництва продукції певної якості. Зобов'язання містять функції безпосереднього виконання виробничого процесу, управління та регулювання його ходу, обслуговування, контролю за якістю виготовленого продукту (послуг). Будь-яке відхилення від прийнятої технології є порушенням технологічної дисципліни, наслідком чого може бути брак продукції (роботи). Об'єктами технологічних відносин виступають безпосередні виконавці (персонал) на робочих місцях.

Рівень технологічної дисципліни залежить від кваліфікації безпосередніх виконавців (працівників), керівників і фахівців, і визначати його доцільно через показник бракованої продукції (послуг) у відсотках до загального виробленого обсягу її за відповідний період:

$$K_m = 100 * (1 - A_b / A),$$

де K_m – рівень технологічної дисципліни (за день, тиждень, місяць та інший період по бригаді, цеху та ін.), %;

A_b – обсяг бракованої продукції (робіт);

A – загальний обсяг виробленої продукції (робіт).

Виробнича дисципліна характеризує стосунки виконавців виробництва щодо дотримання правил техніки безпеки й охорони праці та керівників. Ця група суспільних відносин характеризується виконанням функцій бережливого ставлення до засобів і предметів праці, створення найсприятливіших умов праці на робочому місці, економією матеріальних, трудових та паливно-енергетичних ресурсів, дотриманням техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці.

До порушень такої дисципліни належать порушення правил обслуговування машин і механізмів, що спричиняють аварії; перевитрати сировини, матеріалів, порушення правил техніки безпеки, невиконання розпоряджень керівників тощо.

Суб'єктами таких стосунків є безпосередні виконавці, керівники і спеціалісти.

Доцільно також використовувати показники, що характеризують рівень виробничої дисципліни: кількість випадків порушень правил техніки безпеки й охорони праці, відмов виконувати розпорядження керівників, коефіцієнти частоти і тяжкості виробничого травматизму, втрати робочого часу через вихід з ладу обладнання з вини виконавця тощо.

Внутрішньозмінна трудова дисципліна характеризує ставлення персоналу до зобов'язань щодо дотримання встановленого внутрішньозмінного режиму праці та відпочинку на робочому місці: своєчасний прихід на роботу та вихід з неї, дотримання часу перерви (обідньої та внутрішньозмінної). В процесі трудової діяльності у працівника виникають зобов'язання щодо дотримання встановленого на виробництві розпорядку трудового дня. Суб'єктами стосунків з внутрішньозмінної дисципліни виступають безпосередні виконавці на робочих місцях. Рівень внутрішньозмінної трудової дисципліни доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колективу), забезпеченого оптимальними умовами для виробництва продукту (послуг). Це положення має важливе методологічне й практичне значення: якщо працівники простоюють з вини керівників виробництва, психологічно вони не налаштовані заощаджувати хвилини. Погана організація праці породжує безвідповідальність, що веде до порушення дисципліни.

Дисципліна поведінки поза сферою праці (робочого місця) характеризує ставлення до обов'язків щодо дотримання тижневого режиму праці й відпочинку, тобто дотримання графіка виходів на роботу. Невиконання цих зобов'язань, тобто прогули, поява на роботі у нетверезому стані, втрати робочого часу протягом дня у зв'язку із затриманням органами міліції за порушення громадського порядку перешкоджають нормальному функціонуванню всієї системи взаємозв'язків окремих елементів виробничого процесу на підприємстві.

Рівень дисципліни поведінки доцільно визначати показником використання фонду робочого часу виконавця (колективу) за певний період (тиждень, декаду, місяць, квартал, рік).

Слід пам'ятати, що в процесі праці має місце планомірне, цілеспрямоване, організоване та усвідомлене сприйняття предметів, явищ. Таке сприйняття називається спостереженням і виступає як самостійна діяльність, яку потрібно враховувати при управлінні поведінкою людей.

4. Механізми та методи управління дисципліною

Управління дисципліною — це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Ефективне управління дисципліною дозволяє вирішити такі завдання:

- організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- створювати мотиваційне поле;

– вирішувати основні завдання підприємства.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами є ефективне використання впливу, лідерства та влади.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей.

Лідерство – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Дисциплінарна влада – це право, можливість, засновані на законі, давати обов'язкові розпорядження, встановлювати правила поведінки для підлеглих, заохочувати чи наказувати їх.

За визначенням багатьох вчених, керівник може впливати на людину, застосовуючи різні форми влади, а саме:

– *влади, що ґрунтується на законі* або, як її часто називають, традиційної влади. Ця влада базується на ієрархічній структурі організації, при якій працівники розподілені за рівнем організації і вони впевнені і погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати підлеглими, а їх обов'язок – виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація.

– *влади примусу*, тобто вплив на працівників ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. При цьому виді влади формується система негативних стимулів. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою продуктивністю праці, випуском неякісної продукції та високою плинністю працівників;

– *влади винагород і заохочень*. Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби працівників та заохочувати їх до задоволення) та обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення;

– *експертна влада* – це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, різні питання та шляхи досягнення цілей);

– *еталонна влада* – це влада, що ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмій впливу на людей.

Ідеальний варіант управління – це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни. Управління дисципліною здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

Прямий механізм включає використання методів, засобів переконань (виховання), заохочень, примусу. Практика використання всіх цих методів нараховує тисячоліття.

Допоміжні механізми складаються із змін умов організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу. Завдання керівництва

і працівників служб персоналу – створення працівникам нормальних умов життя, на заміну їх якісної та результативної праці. Суть полягає в тому, щоб не обмежувати людину в заробітку, а сприяти задоволенню престижних матеріальних цінностей. Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів. Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов’язків і розпоряджень керівників.

Організаційні методи – це створення нормальних умов праці, її організації.

Правові методи – це примус, переконання, заохочення.

Людина, як уже відзначалось, впливає на іншу або переконанням, або силою. У більшості випадків ефективним є переконання, оскільки людина, за визначенням І.Канта, єдина істота, яку потрібно виховувати. Дисципліна виводить людину з тваринного світу – це спосіб позбавлення людини її дикості.

Переконання – метод виховання, впливу на свідомість працівників з метою спрямування їх на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків. Поняття «переконання» має два значення: 1) це процес впливу на людей чи колектив; 2) особливий стан свідомості, впевненості в істині знань, що ґрунтуються на розумінні закономірностей дійсності.

Переконання – це завжди процес, діалог, а не монолог. Воно ґрунтується на доказах, а не на декларації. Переконання – це не тільки знання, але й інтелект. Переконання особливо важливі там, де є спірні питання, а коли факт очевидний і однозначний, то про переконання не може бути й мови.

Процес переконань включає такі елементи:

- суб’єкт переконань – адміністрація, трудовий колектив, профспілки, кожен працівник підприємства;
- об’єкт переконання – людина, трудовий колектив, адміністрація, яку переконують профспілки, трудовий колектив;
- засоби переконань – реальна поведінка, створення реальної ситуації, умов праці, життя, процес переконання.

Відповідно до Конституції України кожній людині гарантується право свободи думки та слова, забороняється тільки пропаганда, агітація, що викликає соціальну, расову, національну ненависть і ворожнечу. Конституція забороняє примушувати людину висловлювати свої думки чи зміню-

вати свої переконання. Цих правил працівники служб персоналу повинні беззаперечно дотримуватись.

Переконання мають певний вплив на порядок в конкретному підприємстві і суспільстві в цілому, оскільки діє не закон, а людина, яка сприйняла цей закон. «Закон стає законом тільки тоді, коли він стає переконанням людини», писав Гегель. Мета переконань як методу управління дисципліною є формування творчого підходу до праці, трудової і моральної активності, непримиренності до порушників трудової дисципліни і прагнення, щоб переконання людини не розходились з її поведінкою.

Засоби переконань досить різноманітні. Ефективними вони будуть тільки тоді, коли ґрунтуватимуться на справедливості, рівності, свободі, добрі.

Завдання правового переконання – довести справедливість вимог закону, норм права.

Переконання відрізняються від знань тим, що людина впевнена в справедливості і необхідності такої поведінки. Наприклад, людина вважає, що інколи можна порушувати трудову дисципліну, і це є допустимим.

Переконання за психологічним змістом розглядається як вплив людини, групи на особистість. Переконання виступає у формі спілкування, в процесі якого одна людина бажає довести іншій правильність своїх підходів до певного питання, аргументувати свою точку зору, розкрити причинно-наслідкові зв'язки. Процес взаємоспілкування досить складний, оскільки його мета – змінити погляди, активність особистості, вплинути на її сприйняття конкретної ситуації, на свідомість, самоусвідомлення, самодисципліну і, можливо, змінити її взаємовідносини з іншими людьми. Ефективність переконань, їх дієвість значною мірою залежить від того, як добре керівник знає співрозмовника, підлеглого – його інтереси, цінності, орієнтації, культурний, інтелектуальний рівень, особливості темпераменту, характеру, емоційної сфери, мотиваційне середовище і т. д., а також від активності об'єкта спілкування, усвідомленості його власних поглядів.

Взаємна активність, залучення співрозмовника в процесі спілкування – основний фактор, який сприяє досягненню оптимальних результатів. Процес переконання необхідно будувати на диференційованому підході до співрозмовника, тобто враховувати його особливості, що дозволить сформуванню в колективі певні групи, наприклад активних працівників, «середняків» і осіб з нестійкими переконаннями, порушників трудової дисципліни.

Переконуючи співрозмовника у правильності своїх поглядів, менеджери одночасно використовують елемент навіювання, не усвідомлюючи цього, що досить ефективно впливає на емоційну сферу особистості. В процесі коректного переконання і використання елементу навіювання керівник може досягти комплексного впливу на особистість.

Ефективність переконання обумовлюється і мовою того, хто переконує, оскільки через мову проходить обмін інформації, розкривається зміст і предмет бесіди.

Таким чином, процес переконання – це складна система взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обґрунтованої аргументації суб'єкта проходить зміна оціночних орієнтацій.

Формами переконання є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія.

Діалог – це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Це постійна зміна суб'єкта й об'єкта в процесі спілкування. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доводів, доказів.

Об'єктом критики і самокритики є негативні явища, оскільки в житті немає нічого, що встановилося назавжди.

Дискусія – це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок. Їх мета – в публічній формі захищати свою точку зору.

Заохочування в системі управління – це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почесностей, підвищення його престижу. У кожній людині є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення. При застосуванні методу заохочення в управлінні слід дотримуватись таких правил:

- заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;

- заохочення має бути значимим, піднімати престиж добросовісної праці. Кожен працівник повинен знати, що працювати максимально ефективно дуже вигідно, оскільки це забезпечує одержання пільг, переваг;

- заохочення має бути гласним;

- при застосуванні заохочень потрібно використовувати ритуал, звичаї, традиції.

Звичаї і традиції – це передача культури від одних людей до інших. Це важлива функція служби персоналу. Німецький просвітитель Йоган Готфрід Гедер писав: «Де існує людина, там існують традиції». Служба персоналу повинна відслідковувати негативні традиції, які є причиною непристойної поведінки, і переконувати в необхідності відмовитись від них (куріння на робочому місці, застілля у робочий час);

- негативні традиції мають бути витіснені позитивними традиціями, а не наказом;

- чим коротший період заохочень, тим активніше працює людина. Якщо працівнику обіцяють винагороду через рік, два, або навіть через три, то його активність не буде високою. Надовго відкладати заохочування не ефективно;

- доступність винагород, заохочень.

На підприємстві завжди є різні працівники, яких можна об'єднати в три групи:

- а) сильні – люди, які можуть працювати в максимальному режимі, не знижуючи темпу;
- б) середні – ті, які можуть витримати максимальні навантаження;
- в) слабкі – ті, які швидко втомлюються, більше відпочивають.

У цьому випадку працівники третьої групи отримати винагороду практично не можуть. Тому доцільно для них встановити такі показники, досягнувши яких працівник одержить юридичне право на винагороду.

Адміністрація з метою мотивації трудової діяльності має право застосовувати заохочення для всіх працівників. Основні види заохочувань – це матеріальні нагороди, надання пільг, компенсації, переваг, державних відзнак, почесних звань, грамот, знаків і т.д.

Законодавством встановлюється порядок застосування винагород, заохочень. Вибір форми застосування заохочень узгоджується адміністрацією із профспілкою і закріплюється в Правилах внутрішнього розпорядку організації. Управління через систему заохочувань повинно ґрунтуватися на таких принципах:

- тісного взаємозв'язку винагороди з продуктивністю;
- людина має одержати свою частку від підвищення продуктивності праці, а значить від прибутку;
- винагороду видавати публічно;
- інтереси працівників не повинні вступати в протиріччя з інтересами організації;
- не заохочувати того, хто цього не заслуговує;
- не допускається невідповідність між декларованою і реальною системою заохочень;
- активно використовувати систему внутрішніх заохочень, які забезпечує самий зміст роботи;
- у працівників має бути можливість заробляти додатковий оклад на своєму робочому місці.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то адміністрація вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу. Існує два види порушення трудової дисципліни:

- невиконання обов'язків або неповне і неякісне їх виконання;
- перевищення прав, які порушують права і свободу інших людей.

Причинами порушення трудової дисципліни є: недоліки в організації праці, умовах праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну, оплаті праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків, відсутність контролю трудового процесу, особиста неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють і протиріччя між:

Розділ 4. Управління поведінкою персоналу

- нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини;
- кваліфікованою і некваліфікованою працею;
- розумовою і фізичною працею;
- інтересами людей.

За порушення трудової дисципліни адміністрація може застосувати, згідно із КЗпП, ряд покарань, метою яких є переконати людину відмовитись від порушень трудової дисципліни. Покарання буде ефективним у випадку дотримання таких правил:

- невідворотність покарання. Більшість порушників дисципліни впевнені, що ніякої відповідальності вони не понесуть;
- індивідуальність і справедливість покарання і необхідність врахування міри дисциплінарного проступку, його економічні наслідки, відношення людини до свого вчинку;
- покарання не повинно принижувати честь і гідність людини.

Вданий час найбільшого поширення набули такі покарання: попередження, догана, сувора догана, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Адміністрація має право передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу, який розглядає справу в термін до 15 днів.

Протягом століть змінюються не самі методи управління дисципліною, а їх зміст і комбінації. Наприклад, змінюються форми покарань, заохочень, переконань, організації праці. На основі знань прийти до змін дійсності. Це система засобів, законів, правил, які використовуються для визначення рівня дисципліни. Отже, управління дисципліною — це зміна її рівня, тобто процесу виконання обов'язків і використання прав, які забезпечують підприємству ефективну роботу й умови досягнення запланованих цілей.

В процесі управління дисципліною виділяють три напрями: стабільний рівень дисципліни, розвиток її від більш простих до більш складних форм, від примусової дисципліни до самодисципліни.

Деградація — перехід від високого до низького рівня, від самодисципліни до примусової.

Самодисципліна — вищий рівень, досягнення якого є кінцевою метою управління.

- У всіх організаціях загальним завданням управління дисципліною є:
- вивчення умов, які впливають на рівень дисципліни, однією з яких є безкарність порушень;
 - вивчення поглядів, переконань у колективі;
 - розвиток самодисципліни;
 - розробка і застосування засобів впливу на працівника за кожен проступок;

— винагорода всіх працівників, які проявляють активність до праці і досягають високих результатів;

— створення економічних, організаційних умов для нормальної роботи колективу;

— створення відповідного рівня самоуправління.

Управління дисципліною ґрунтується на таких принципах:

— врахування конкретних умов трудової діяльності кожного працівника;

— доповнення форм заохочення мірою відповідальності;

— поєднання моральних і матеріальних стимулів до праці;

— диференційний підхід до застосування відповідних заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, тобто потрібно враховувати групу факторів (вік, стать, освіта);

— забезпечення невідворотності міри дисциплінарного впливу на порушника;

— аналіз і застосування досвіду інших підприємств з питань зміцнення дисципліни.

Необхідність управління трудовою дисципліною викликана:

— завданням інтенсифікації діяльності підприємств, посиленням ролі людських ресурсів як фактора економічного зростання;

— підвищенням «ціни» втрат робочого часу. Запізнення на роботу, прогули — це невідпрацьовані людино-години, які гальмують ріст продуктивності праці;

— ускладнення економічних зв'язків між підприємствами.

5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу

Забезпечення трудової дисципліни праці є обов'язковою умовою кооперації й організації виробництва. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу. Саме праця і відносини в колективі створюють мікроклімат, що впливає на працездатність і задоволення роботою. І тому важливе значення має управління дисципліною. Відповідно до трудових прав відносин робітники зобов'язані дотримуватись дисципліни праці, яка полягає в своєчасному і точному виконанні розпоряджень керівників, дотриманні технологічної дисципліни, вимог охорони і техніки безпеки праці. В межах організації і дисципліни праці керівники підприємства зобов'язані розробляти і впроваджувати заходи, спрямовані на забезпечення нормальних умов трудового процесу і самим дотримуватися трудового законодавства. Воно вимагає, щоб в кожній організації були правила внутрішнього розпорядку, затверджені загальними зборами колективу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів:

- організації праці та виробництва;
- системи матеріального і морального заохочення;
- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- виховної роботи;
- стилю керівництва;
- свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник.

Основним виробничим фактором, який визначає рівень дисципліни, є організація праці і санітарно-побутові умови, а в цілому задоволення працею.

На стан трудової дисципліни впливає також ступінь реального залучення працівників в управління виробничим процесом, що вказує на необхідність комплексного і системного підходу до вирішення даних проблем на основі планів економічного й соціального розвитку колективів. Управління трудовою дисципліною і раціональним використанням робочого часу тісно пов'язано із системою роботи з формування стабільних трудових колективів, що зумовлено їх взаємозалежністю: давно встановлено, що чим вище рівень дисципліни, тим менша плинність і навпаки.

Різними дослідженнями доведений тісний зв'язок стану трудової дисципліни з підвищенням рівня освіти і кваліфікації працівників.

Робота по зміцненню трудової дисципліни і формуванню стабільних колективів вимагає розробки та затвердження єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального і виховного характеру.

Головна увага в організації праці по зміцненню трудової дисципліни повинна бути направлена на ліквідацію причин, які породжують різні види її порушень.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;
- прогули;
- поява на роботі у нетверезому стані;
- несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нерациональне використання робочого часу.

Найбільш недисциплінованими є працівники у віці до 24 років і стажу роботи до двох років, також має місце наявність недисциплінованих пра-

цівників у віці 50 і старше років. Порушників дисципліни в два рази більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Незнання цих особливостей погано впливає на прийняття рішень з питань підвищення рівня дисципліни. Замість того, щоб підвищувати кваліфікацію, стимулювати професійний ріст працівників, застосовують адміністративні методи і тим самим досягають зворотного ефекту в поведінці підлеглих.

Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи до 5 років недисциплінованих – 36 %, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, – 16 %.

Працівники, які працюють на постійних робочих місцях, є досить дисциплінованими, тому що їх трудова поведінка знаходиться під контролем.

Організація процесу зміцнення трудової дисципліни і раціонального використання робочого часу передбачає виконання таких видів робіт:

- аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- облік порушень трудової дисципліни;
- планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою:

$$K_{та} = [\Pi + V_{н-} (O + ПУ)] / Ч_c ,$$

де $K_{та}$ – коефіцієнт трудової дисципліни,

Π – кількість прогулів,

O – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино/год.,

$ПУ$ – передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.,

$Ч_c$ – середньоспискова кількість робітників за період, що оцінюється.

$V_{н-}$ – обсяг робіт, продукції.

Інформація, яка характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується: в окремих підрозділах (бригадах, дільницях, відділах, цехах) і організації в цілому, та визначається за професійними групами.

Потім визначається питома вага порушників дисципліни, яка розраховується як відношення загального числа порушників у звітний період до середньоспискової чисельності працівників (y %).

Інформація для розрахунку $K_{та}$ є в наказах з особового складу, в табелях обліку робочого часу, а також у звітах про виконання плану з праці.

Рівень трудової дисципліни аналізується і за якісними показниками: види порушень трудової дисципліни і громадського порядку, характеристика порушників (за статтю, віковою категорією, освітою, професією, ква-

Розділ 4. Управління поведінкою персоналу

ліфікацією, стажем). За проступки у сфері трудових правопорушень можуть застосовуватись покарання, які за своїм статусом не є дисциплінарними і які можуть застосовуватись з ними одночасно, тобто як додаткові.

До таких заходів можна віднести позбавлення робітника, що провинився, нагороди за результатами роботи за рік, не надавати йому пільгові путівки до санаторію, перенести чергу на отримання житлової площі. Припускається такий захід, як перенесення часу відпустки на інший термін.

У деяких випадках дозволяється одночасне адміністративне і дисциплінарне покарання. Так, робітник за появу на роботі в нетверезому стані може бути покараний дисциплінарно і через адміністративний штраф.

Іноді випадків ефективними є заходи громадського впливу, оскільки вони дають більший ефект, ніж інші заходи.

Одночасно з трудовою дисципліною існує і дисципліна поведінки, яка потребує координації з боку керівників. Дисципліна поведінки визначається міжособистісними відносинами в трудовому колективі.

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (Π_{oc}). Якщо колектив має Π_{oc} , яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. В таких умовах люди будуть зацікавлені процесом вирішення групових завдань, всі внутрішні проблеми відійдуть на другий план.

Дослідження психологів показали, що феномен Π_{oc} властивий всім трудовим колективам нашого суспільства. Щоб успішно управляти міжособистісними відносинами, а отже і дисципліною поведінки трудового колективу, потрібно знати рівень Π_{oc} .

Для оцінки цього рівня існує запропонована Р.С. Вайсманом спеціальна методика. Суть її полягає в тому, що членам колективу пропонується обрати з набору якостей особистості п'ять, які він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Рівень Π_{oc} у % визначається за формулою:

$$\Pi_{oc} = (n - m)/N \cdot 100,$$

де n – сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, зроблених членами даної групи.

Згідно з формулою, якщо всі без винятку члени колективу виберуть одні і ті самі якості особистості, то загальна кількість виборів, які приходяться на відповідні п'ять якостей, буде дорівнювати сумі всіх виборів, зроблених членами колективу, тобто n буде дорівнювати N , а m – нулю;

вся формула перетвориться в одиницю. В результаті отримаємо показник, що дорівнює 100 %. А це свідчить про збіг думок групи відносно цінностей. Низький рівень I_{oc} вказує на неузгодженість думок і означає, що в міжособистісних відносинах колективу існують якісь збої.

Завдання керівника в цій ситуації полягає в підвищенні I_{oc} шляхом більш ретельного підбору кадрів, об'єднання їх в групи залежно від внутрішніх якостей і системи цінностей, не говорячи вже про суто професійні якості, досвід, фах.

РОЗДІЛ V. ОЦІНКА, ОПЛАТА Й МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Тема 15. Атестація персоналу

1. Поняття та завдання атестації персоналу.
2. Об'єкти та показники атестації.
3. Організація і методи атестації.
4. Етапи проведення атестації.

1. Поняття та завдання атестації персоналу

Атестація — процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації — раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації — не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація — спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація — це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що:

— використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини;

— передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому про-

водяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості;

— хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства — один раз в три роки; майстрів, начальників цехів — один раз в два роки.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація — це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в три—п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В США інтервал між атестаціями в промисловості складає для молодших службовців і робітників — шість місяців, для спеціалістів і керівників — один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Отже, атестація — це оцінка показників якості працівників. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для організації; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Отже, ціль атестації — прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Ціллю атестації може бути також контроль за виконанням поставленого завдання, виявлення невикористаних можливостей, вирішення питання про шляхи, форми навчання, перепідготовки.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належить: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування раніше прийнятих кадрових рішень; усунення кругової по-

руки і взаємної невимогливості в колективі; перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівників, планування кар'єри.

В західних фірмах дані атестації заносять в «інвентаризаційну карту» працівника. Нашим законодавством передбачено, що атестація працівників є умовою формування персоналу в підприємствах та умовою зміни трудового договору, умовою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості роботи.

За результатами атестації складають схему посад, з визначенням того, як потрібно працювати з кожним працівником. Ефективність атестації визначається передусім її об'єктивністю, гласністю, безперервністю і досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки працівників, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, ясністю цілей, чіткістю зіставлення критеріїв і показників оцінки.

Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може впливати на зміну поведінки працюючих. Загальна позитивна оцінка покращує результати роботи у 79–90 % випадків і одночасно сприяє формуванню завищеної самооцінки. Загальна негативна оцінка формує невпевненість у працівників, що не сприяє ефективності праці. Атестація виконує функцію контролю і стимулювання.

Суть контрольної функції – в періодичній перевірці відповідності ділових і особистих якостей працівників вимогам робочого місця чи посади. Це є контроль-стимулювання, покращення підбору і розстановки кадрів.

Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівників у постійному професійному розвитку, покращенні своїх ділових і особистих якостей, результатів роботи як умови успішного проходження атестацій.

Завданням кадрових служб з питань атестації є розробка на основі діючого законодавства конкретних положень і принципів, контролю їх застосування та накопичення й збереження інформації про персонал. Вихідними даними для атестації персоналу є: моделі робочого місця, особисті спра-

ви працівників, результати оцінки персоналу; анкета «Вакансія», анкета «Атестація», правила внутрішнього розпорядку, контакти працівників, штатний розклад, положення про оплату, посадові інструкції.

2. Об'єкти та показники атестації

Безпосередніми об'єктами атестації виступають:

- результати праці працівників за певний період часу;
- відношення до виконання своїх обов'язків;
- творчий потенціал працівника, ділові якості, здібності до певного виду діяльності.

В міру відмінностей функцій працівників, ці напрями мають неоднакове значення і форми їх прояву для різних категорій персоналу. У зв'язку з цим об'єктивно розрізняють фактори і показники оцінки.

Фактори – набір характеристик оцінюючого, що дає можливість одержати повну уявленню про нього.

Показники – це міра вираження цих цінностей. Крім того, необхідно виділити головне поняття, критерій оцінки, це своєрідна межа, за якою стан фактора оцінки буде відповідати (не відповідати) встановленим вимогам. На практиці існує два підходи до атестації. Перший – це контроль за діяльністю працівників і її оцінка, результатом якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий підхід акцентує увагу на пошуках шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника.

Фактори оцінки ділять на основні і допоміжні. До основних відносять ті показники, які найбільш повно і точно характеризують результати діяльності й поведінки працівників. Допоміжні доповнюють окремі основні, сприяють кращому їх розумінню. Вони можуть бути й уточнюючими.

Встановлення факторів оцінки не означає, що всі працівники повинні відповідати всім вимогам, вони служать орієнтирами для оцінки.

Показники, за допомогою яких оцінюють результат праці і поведінку працівників, можуть бути кількісними та якісними, оскільки діяльність оцінюється комплексно і масштабно.

До основних факторів оцінки, які застосовуються при атестації більшості працівників, відносять:

- професійні (знання, навички, досвід);
- моральні (працездатність, принциповість, самокритичність, чесність);
- вольові (енергійність, напористість);
- ділові та організаційні (ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, лідерство, творчий підхід до справи);
- потенційні здібності, тобто ще не виявлені можливості.

При цьому працівника атестують тільки з точки зору відповідності його вимогам робочого місця. Особистість людини, як така, оцінці не підлягає,

не можна робити висновків, добра чи погана ця людина. Основними факторами оцінки керівників можна вважати: моральні і вольові якості, ерудицію, організаторські здібності, загальні результати роботи підрозділу чи організації. Для спеціалістів факторами оцінки будуть: компетентність, творча активність, потенційні можливості, вміння відстоювати свою точку зору. Результати їх праці можуть оцінюватись мірою досягнення поставлених цілей, оперативністю, повнотою виконання завдань. Основними факторами оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж, ділові якості оцінці не підлягають.

У спеціальній літературі оцінку керівників та спеціалістів промислових підприємств рекомендують проводити з врахуванням таких показників:

- для директора – обсяг виробництва й реалізації, продуктивність праці, прибуток, рентабельність;
- для заступника директора з персоналу – плинність кадрів (основний фактор), дисципліна (кількість прогулів), обсяг реалізації;
- для головного інженера – використання потужностей, коефіцієнт змінності, якість продукції, зниження витрат;
- для начальника відділу кадрів – їх плинність, укомплектованість (основний фактор), кількість прогулів, стан підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- для майстра – виконання завдань обсягу виробництва, зростання продуктивності праці, дисципліна праці, якість продукції.

Діяльність людей оцінюється на основі таких факторів, як комплексність, масштабність, управлінська й технологічна складність. Оцінку стандартних робіт можна проводити за затратами часу на виконання основних обов'язків, запланованих і незапланованих.

Оцінку ділових якостей майже завжди здійснює безпосередній начальник робітника, оскільки він несе персональну відповідальність за якість роботи. Для цього пропонується використовувати: картки оцінки, контрольні листи зіставлення з «еталонним» робітником, зіставлення ділових якостей робітників.

Найбільш поширеним є метод «Картки оцінки». Такі картки містять перелік різних ознак, котрі може мати робітник. Кожна ознака має шкалу оцінки. За цією шкалою визначають оцінку ознаки конкретного робітника.

Контрольний лист являє собою перелік запитань, на котрі мають бути відповіді «так» чи «ні».

Ідея методу зіставлення з «еталонним» робітником полягає в тому, щоб порівняти працівника із зразковим робітником за даним фахом. Таке зіставлення дає можливість виявити кращого серед декількох кандидатур.

Певно, що наведені методи не є досконалими. Вони багато в чому суб'єктивні. Проте, краще мати наближені оцінки, ніж їх зовсім не формувати.

3. Організація і методи атестації

Атестація є досить поширеною формою роботи з персоналом, вона активно застосовується всіма організаціями. Об'єктом атестації є персонал підприємства.

Проведення атестації регламентується законодавчими і нормативно-методичними актами держави. Разом з цим підприємства, в межах законодавчого поля, можуть розробляти власні положення про атестацію працівників, виходячи із конкретних цілей і завдань.

Підготовка і проведення атестації організовується адміністрацією підприємства з обов'язковою участю профспілки.

Відповідно до вимог законодавства встановлюються: термін, список працівників, що будуть проходити атестацію, склад комісії, правила і критерії атестації і графік проведення.

Підготовка до проведення атестації передбачає опрацювання необхідних документів, організацію роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник готує характеристику з усебічною оцінкою відповідності професійної підготовки й ділової кваліфікації працівника наявним вимогам щодо відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків; показники результатів роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Атестаційну комісію підприємства очолює голова, який призначається, як правило, із заступників керівника підприємства. Членами комісії є провідні фахівці підприємства, представники громадських організацій, експерти — висококваліфіковані спеціалісти, уповноважені проводити оцінки.

Повноваження комісії поширюються на час, визначений наказом, що забезпечує певну стабільність і ротацию членів комісії.

Працівника перед атестацією потрібно попередньо ознайомити з усіма поданими на нього матеріалами за два тижні до атестації. На засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником відповідного підрозділу. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з атестантом, виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає посаді.

У випадку нез'явлення атестанта на комісію без поважних причин комісія може провести атестацію без нього.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівника на посаді, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку; направляти на підвищення кваліфікації. Висновки й пропозиції атестаційної комісії використовуються для соціального захисту працівників, які атестуються, на основі суб'єктивності висновків атестаційної комісії і керівництва враховують питому вагу оцінок і висновків, які виставлені працівникові. На основі вітчизняного та зарубіжного досвіду атестації працівників встановлено наступні значення питомої ваги оцінок працівників, які вони одержали при атестації (табл.).

Ці значення, а також вага оцінок не можуть бути кінцевими, вони тільки є результатами аналізу певного нагромадженого досвіду і, природно, підлягають коригуванню і змінам. Керівник організації з врахуванням рекомендації комісії в установленому порядку приймає рішення.

Застосування сучасних методів об'єктивної оцінки праці управлінських працівників, і особливо керівників, в умовах ринкової економіки і демократизації управління набуває особливого значення. Тому із великої кількості методів, які розроблені практикою управління, доцільно рекомендувати комплексний метод, в основі якого є поєднання оригінальних методів: «мозковий штурм», анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування і експертних оцінок. Суть цього методу в тому, що керівникам, які проходять атестацію, видається типовий набір питань, що моделюють портрет особистості людини. Основними документами для атестації персоналу за допомогою комплексного методу є: атестаційна картка з короткими біографічними даними працівника; опитувальний лист атестанта, де визначається його бажання в професійному та службовому рості; анкета «Атестація», яка є основним документом атестаційної комісії і включає 25 різноманітних питань. Кожне питання включає сім порівняльних характеристик за ознакою «від відмінного до поганого», із яких потрібно вибрати найбільш типові для конкретного працівника. Кожній характеристиці присвоюються бали від 7 до 1, додаючи їх по всіх питаннях, можна одержати оцінки атестантів.

У свою чергу, бальні оцінки групують за відомими якісними оцінками:

- відмінно 151 – 175 балів;
- добре 101 – 150 балів;
- задовільно 51 – 100 балів;
- незадовільно 25 – 50 балів.

Питома вага оцінок при атестації

Характер оцінок	Вид і зміст оцінок	Питома вага оцінок
1. Об'єктивний (база – індивідуальні оцінки за контролем знань, тестів і т.д.)	1.1. Оцінка професіоналізму (знання, навички, уміння), яку одержано за допомогою тренажерів, ЕОМ	30 %
	1.2. Оцінка ділових, особистих якостей	10 %
2. Об'єктивний (база – узагальнена група суб'єктивних оцінок)	2.1. Оцінка і висновки атестаційної комісії	20 %
3. Суб'єктивний	3.1. Оцінка безпосереднього керівника	10 %
	3.2. Оцінка керівника, який має право на прийняття рішення	30 %
За результатами атестації		100 %

Виходячи із якісних оцінок, що затверджені атестаційною комісією, підготовляють рекомендації дирекції підприємства:

- відмінно – заслуговує підвищення;
- добре – залишити на посаді, або перевести на рівнозначну;
- задовільно – доцільно понизити на посаді або направити на навчання;
- незадовільно – підлягає звільненню.

Використання комплексного методу дозволяє виключити формалізм і суб'єктивізм в атестації персоналу, посилити гласність і об'єктивність в оцінці, стабілізувати соціально-психологічний клімат в колективі. При застосуванні даного методу, обов'язковою умовою є абсолютна підтримка першого керівника, який особисто має очолювати атестацію персоналу і практично реалізувати її результати через кадрові служби. Без цього атестація буде мати формальний характер і не дасть позитивних результатів. Комплексний метод оцінки персоналу ґрунтується на використанні трьох груп методів:

– методи описного характеру (біографічний метод; метод усних і письмових оцінок, метод групових дискусій, метод еталону, матричний метод та метод вільного й обов'язкового відбору оцінювальних ситуацій).

– комбіновані методи – методи в основі яких лежить описний принцип, але формалізований при допомозі умовних кількісних показників (метод суми оцінки, метод заданих групувань, тестування).

– псевдокількісні методи оцінки (метод рангів, метод парних порівнянь).

4. Етапи проведення атестації

Атестація працівників проводиться в усіх підрозділах підприємства. Перелік посад, які підлягають атестації, і терміни її проведення визначаються керівником підприємства.

Атестація працівників включає такі етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішень за результатами атестації.

Підготовчий період – це етап, протягом якого:

- складається перелік працівників, які повинні пройти атестацію;
- визначається склад атестаційної комісії;
- йде підготовка потрібних документів на атестантів;
- ведеться організація роз'яснювальної роботи про цілі та порядок атестації;
- розробляються графіки проведення атестації.

Керівники, призначення і звільнення яких з посад проводиться вищими інстанціями, проходять атестацію в цій же організації.

Від чергової атестації звільняються керівники і спеціалісти, які працюють на посаді менше одного року.

Графіки проведення атестації доводяться до відома атестантів за місяць до її початку, а документи на них подаються атестаційній комісії за два тижні до початку.

Для проведення атестації створюється атестаційна комісія. Пропозицію про склад комісії вносить менеджер з персоналу. Офіційний склад атестаційної комісії оголошується і затверджується наказом керівника підприємства.

Повноваження атестаційної комісії визначаються на увесь термін, що забезпечує стабільність і ротацію членів комісії.

Підготовкою атестаційних листів займається секретар комісії, а відгуками-характеристиками на атестантів – безпосередній їх керівник.

Співробітники, які є членами комісії, від основних обов'язків не звільняються.

Підготовчий етап закінчується за два тижні до початку атестації, що дозволяє членам комісії вивчити документи атестантів.

Етап безпосередньої атестації починається з засідань, на які запрошують атестантів, їх безпосередніх начальників – розглядом всіх матеріалів, їх обговорення, формування висновків і рекомендацій.

Оцінки діяльності працівників, які пройшли атестацію, і рекомендації комісії записують в атестаційний лист.

Найбільш поширеною формою атестаційних документів є форма контрольного оціночного листа.

Лист оцінки діяльності і особистих якостей заповнюється безпосереднім керівником і працівником служби персоналу. Атестант ознайомлюється зі змістом листка оцінок не пізніше, як за два тижні до початку атестації. На засіданні комісія розглядає документи, заслуховує звіт атестанта про його роботу. Результати записуються в атестаційний лист і повідомляються атестанту зразу ж після голосування.

Нині на окремих підприємствах атестацію проводять за допомогою ЕОМ. Організацією атестації займається служба управління персоналом. Якщо діє система «АСУ – Кадри» в режимі «Пошук» за критеріями відбираються кандидати для включення в список атестантів. Потім формується експертна комісія, куди входять:

- керівники вищого рівня;
- колеги;
- підлеглі.

Члени комісії (не менше трьох) працюють на ЕОМ, відповідаючи на запитання анкет, і виставляють оцінки. Робота експерта з ЕОМ будується в діалоговому режимі.

На ці ж запитання відповідає сам атестант, виставляючи самооцінки.

Результатами роботи комплексу є:

- обробка оцінок, виставлених експертом;
- обробка самооцінок;
- формування кінцевої оцінки і характеристики атестанта;
- друкування вихідних документів.

Характеристика, одержана з ЕОМ, є допоміжним матеріалом, і передається як рекомендація в атестаційну комісію для аналізу.

Засідання атестаційної комісії оформляється протоколом, який підписує голова і секретар комісії. Протокол засідання комісії заповнюється на всіх атестованих, яких заслухали протягом одного засідання. Якщо працівники, яких атестували, працюють в різних підрозділах, то протоколи оформляються окремо для кожного підрозділу. На заключному етапі керівник організації приймає рішення за результатами атестації. Формування висновку проводиться з врахуванням:

- висновків і пропозицій безпосереднього керівника;
- оцінок ділових і особистих якостей атестанта і відповідності їх вимогам робочого місця, посади;
- думки кожного члена атестаційної комісії, порівняння даних попередньої атестації з даними на момент атестації та характер змін;
- думку самого працівника про свою роботу та можливість потенційних можливостей.

Особливого значення надають трудовій дисципліні, прояву самостійності в критичній ситуації, професійній придатності працівника.

За підсумками атестації розробляється план заходів, і відповідно до рекомендацій комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, по-

Розділ 5. Оцінка, оплата й мотивація персоналу

повнювати резерви кадрів, а також матеріально заохочувати позитивно ате-
стованих працівників.

Тема 16. Оцінка персоналу

1. Суть і завдання оцінки персоналу.
2. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу.
3. Методи оцінки персоналу.
4. Модель оцінки працівників та їх праці.
5. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів.
6. Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу.

1. Суть і завдання оцінки персоналу

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. Основними цілями оцінки персоналу є:

– *адміністративна*, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

– *інформативна* – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

– *мотиваційна* – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну.

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротатції, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;

- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатися відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволить скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

Проведення оцінки персоналу дає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- бажання і надії працівників;
- шляхи удосконалення організації праці.

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем:

- підбору і розстановки кадрів, вияснення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу, вимагають, перш за все, оцінки особистих якостей претендента, а при атестації – оцінки результатів праці.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності.

Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити

їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

2. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу

Оцінка персоналу – досить складна як в методичному, так і в організаційному плані робота.

Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Здоровий глузд підказує, що краще користуватись не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж взагалі жодними. Адже найгірший вид оцінки – її відсутність.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів:

- *об'єктивності* – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

- *гласності* – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

- *оперативності* – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- *демократизму* – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

- *єдності* вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;

- *простота*, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);

- *результативності* – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;

- *підтримки* престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу. Ніщо так не вбиває систему оцінок, як незастосування її в практиці:

Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи оцінки:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;

- періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- випробуваний термін.

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінки передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики оцінки (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінки;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінки.

Основною особою в оцінці персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано, і чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні. Друга – визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Таблиця

Технологія оцінки професійних якостей

Джерела інформації	Методи	Результати
Лінійні керівники, колеги, клієнти	Метод аналізу результатів діяльності. Метод експертних оцінок із статичною перевіркою їх надійності. Бесіда	Звіт з обґрунтуванням надійності оцінок, аналізом джерел, можливих неточностей результатів оцінки

Лінійні керівники – безпосередні керівники дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи.

Колеги – інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

Клієнти – дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника підприємства, про причини незадоволення його роботою.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

- оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника);
- оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків);
- оцінку особистих якостей працівника;
- оцінку (висновки) останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів.

У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Зіставлення та аналіз інформації, одержаної із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності.

Психологічні особливості працівника оцінює спеціаліст з психодіагностики інтелекту.

Таблиця

Технологія оцінки особистих якостей

Джерела	Методи	Результати
Спеціаліст, керівники, колеги	Метод експертних оцінок, інтерв'ю, аналіз документів, тестування	Психологічна характеристика з обґрунтуванням висновків про кожного спеціаліста

Отже, оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів:

– оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;

– оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;

– атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингової оцінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

Процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками:

1. За об'єктами, які оцінюють діяльність:

– складність, ефективність, якість, відношення до них;

– досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний вклад у загальні підсумки організації;

Розділ 5. Оцінка, оплата й мотивація персоналу

– наявність у працівників тих чи інших особистих якостей, міри їх враженості і володіння ними.

2. За джерелами, на яких ґрунтується оцінка:

– документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти, 0,2;

– результати співбесід, інтерв'ю;

– дані загального і спеціального тестування;

– звіти про виконання виробничих завдань або поведінки в специфічних ситуаціях;

– графологічна експертиза.

3. За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника.

4. За критеріями оцінки.

5. За суб'єктами (претендент чи працюючий, члени спеціальної комісії, керівники, колеги чи самооцінка).

6. За мірою охоплення.

7. За періодами (за календарний рік, за час роботи в організації, на посаді).

Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки.

Вся робота по проведенню оцінки персоналу включає три її складові:

– зміст оцінки;

– методи оцінки;

– процедуру оцінки.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того чи іншого елемента при допомозі конкретних показників.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, в свою чергу, включає:

– програму збирання інформації;

– методи збирання інформації;

– методи їх обробки та оформлення.

Одна із основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовують такі основні групи методів збирання інформації:

– вивчення документів та інших письмових джерел;

– бесіди й опитування;

– спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці – в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планах, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації є також бесіди й опитування. Бесіди – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – інформації про працівника від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язані із використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповіді на запитання: де і хто проводить оцінку? Який порядок і періодичність оцінки? Які використовуються технічні засоби? Як формуються результати оцінки, як їх доводять до працівників, як використовують?

Організація оптимізує систему оцінок персоналу через:

– універсальність системи оцінок. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінок для всієї організації і забезпечує їх застосування і розуміння у всіх підрозділах;

– встановлення стандартів і норм оцінок;

– вибір методів оцінок.

Створити систему оцінок, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінки персоналу, кожна із яких має як позитивні, так і негативні сторони.

3. Методи оцінки персоналу

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи — розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись 15 років тому, але вже зараз виступають як «стандартні» методи оцінки в багатьох фірмах світу. В літературних джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є:

метод стандартних оцінок — суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок;

метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А — оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції;

В — оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків;

С — оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

Оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнені, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. При даній оцінці активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо.

Метод вимушеного вибору — експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, уміння планувати, організувати особисту працю, спостережливість).

Метод опису — передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

Метод оцінки за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

Метод оцінки на основі детального опису особистості — даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього.

Наприклад, відношення до праці оцінюється так:

- 5 — дуже любить працювати;
- 4 — старається добре працювати;
- 3 — нормально працює;
- 2 — дещо несерйозно відноситься до праці;
- 1 — халатно відноситься до роботи.

Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

Оцінка методом комітетів — робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

Метод незалежних судів – це оцінка людини працівниками, які з нею не знайомі (5–7 осіб) на основі «перехресного допиту».

Метод 360° – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

Метод моделювання ситуації – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

Метод ситуаційного інтерв'ю – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

Метод інтерв'ю – претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

Метод колективного обговорення кандидата на посаду, метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

Слід відмітити, що в цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані.

До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення.

До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів.

Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування.

За результатами оцінки персоналу формуються такі документи:

- результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- оцінка рівня виробничої кваліфікації;
- висновок атестаційної комісії.

4. Модель оцінки працівників та їх праці

Оцінка праці виробничого й управлінського персоналу набула значного поширення на підприємствах, починаючи з 70-х років ХХ століття, і побудована на системі балів. В 1989 р. науково-дослідним інститутом праці (м. Москва) було видано методичні рекомендації, які послужили основою для вдосконалення практики оцінки персоналу на основі системи балів.

Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (K_n) і ділові якості (D_n), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, взято складність роботи функцій (C_ϕ) і конкретно досягнутий результат (P_p). Ці ознаки тісно взаємозв'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей. Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Для комплексної оцінки персоналу доцільно означені характеристики розглядати в сукупності. Комплексна оцінка конкретного працівника (K_{np}) розраховується за формулою

$$K_{np} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_\phi \cdot P_p,$$

де 0,5 – коефіцієнт.

Елементи комплексної оцінки мають різний ступінь постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, практично не змінюються, то оцінка результатів праці є найбільш динамічною і здійснюється щомісячно.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, якими є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням.

За освітою всі працівники поділяються на п'ять груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка.

Таблиця

Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

п/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
2	Після закінчення ПТУ і СПТУ	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	З вищою чи незакінченою вищою освітою	0,40
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,50

Розділ 5. Оцінка, оплата й мотивація персоналу

В методичних рекомендаціях НДІ праці стаж роботи оцінюється: до 15-ти років за кожний рік – 0,01 бала; 15 і більше років – 0,15 бала.

За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методикою враховується активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності в різних формах навчання.

Оцінка активності працівників, що навчаються, може бути така:

– короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання	0,05 бала
– навчання у школі робітничої молоді	0,05 бала
– отримання другої професії, спеціальності, підтвердження свідоцтвом	0,10 бала
– курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва	0,15 бала
– навчання у вузі	0,20 бала

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_n = (O + C + A) / 0,85,$$

де O – оцінка освіти;

C – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A – активність участі в системі безперервного навчання;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка персоналу всіх категорій і його роботи прямо пов'язана з кінцевими результатами діяльності підприємства. Яка праця – така і продукція, це – незмінний закон виробництва. Оцінка праці робітників не є складною, але її доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, з врахуванням професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності функцій та досягнутих результатів.

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. У поданій нижче таблиці наведений рекомендований перелік можливих характеристик для оцінки ділових якостей робітників.

Бальні оцінки характеристик ділових якостей робітника

	Характеристика (ознаки, риси)	Питома значимість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів			
			1	2	3	4
			0,5	1,0	2,0	3,0
1	Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2	Виявляє винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
3	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу) не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4	Точно виконує всі доручення, відповідальний	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5	Вміє ефективно працювати в колективі допомагає іншим його членам, колегам	0,15	0,08	0,15	0,30	0,49
6	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей	0,15	0,08	0,15	0,30	0,43
7	Емоційно-витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожна оцінка ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище середнього – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з врахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей ($D_{\text{д}}$) визначається підсумком оцінок рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості.

Оцінка складності функцій, які виконують робітники.

Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю.

Професор А. Колот у навчальному посібнику «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу» наводить перелік ознак для оцінки складнос-тей функцій робітника, в бальній оцінці (табл.).

Таблиця

**Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій,
які виконують робітники**

	Назва ознаки складності виконання функцій	Питома значимість (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості, балів					
			1	2	3	4	5	6
1	Характер робіт, що визначає зміст, складність праці, відображеної в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,5	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
2	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	–	–	–
3	Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,2	0,4	0,6	0,8	–	–
4	Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю	0,15	0,15	0,3	–	–	–	–

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (C_{ϕ}) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з врахуванням їх питомої значимості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників). Цим забезпечується порівняльність складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Згідно з методичними рекомендаціями, ознаками та ціною прийнято наступні бальні оцінки.

Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників

	Назва ознаки	Питома значимість (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням питомої значимості, балів		
			1	2	3
1	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,80

Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки повинні враховуватись у процесі переміщення кадрів. Тут необхідно дотримуватись відповідності результатів оцінок відносно підвищення чи пониження працівників на посаді, кваліфікаційному розряді, а також з врахуванням їх інтересів, здібностей і можливостей.

Суть і завдання оцінки персоналу мають бути доступними і зрозумілими основному складу працівників як виробничого, так і управлінського персоналу.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

5. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані із:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяль-

ності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, вміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці (визначається експериментально).

З врахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така ж кількість рівнів виявилась необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1–3 рівні), аналітично-конструктивний (4–6 рівні), організаційно-адміністративний (7–10 рівні) характер, а також в рамках цих груп.

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів (C_{ϕ}) визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх пи-

томої ваги на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Оцінка результатів праці цих категорій працівників, як і робітників, проводиться за сукупністю кількісних та якісних показників. Принцип оцінки – бальний, з врахуванням питомої ваги кожного показника і його ціною.

Оцінка за цілями включає такі етапи:

- визначення декількох головних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт);
- встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку);
- встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання для кожного показника»;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами використання» і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу Е. А. Дорошенко пропонує проводити за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в наступній таблиці.

Таблиця

Фактори оцінки якостей управлінського персоналу

	Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі. Оціночний лист, який видається кожному експерту, має такий вигляд.

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

Розділ 5. Оцінка, оплата й мотивація персоналу

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по батькові атестанта _____

Місце роботи _____

Посада _____

Фактори оцінки		Елементи критеріїв	Оцінка	
1	Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці		
		Середня оцінка		
2	Організаторські здібності	1. Вміння організовувати людей 2. Цілеспрямованість 3. Авторитет		
	Всього	Середня оцінка		
3	Професійна компетентність	1. Знання своєї спеціальності 2. Знання передової технології 3. Знання менеджменту, маркетингу		
	Всього	Середня оцінка		
4	Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Міра відповідальності 4. Дисциплінованість		
	Всього	Середня оцінка		
5	Психологічна сумісність з колективом	1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі 2. Терпимість 3. Самокритичність 4. Товариськість		
	Всього	Середня оцінка		

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,80 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

В методиці Е. А. Дорошенка дається якісна оцінка одержаних результатів, яка «домальовує» цифровий портрет атестанта з набором рекомендацій з покращення показників до наступної атестації.

Виходячи з цього, в атестаційній характеристиці наводяться кількісні й якісні рейтинги, після чого робиться заключна оцінка комісії.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатofакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

6. Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу

В зарубіжних організаціях функції з проведення оцінки кадрів розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами. Кадрові служби, виходячи із корпоративної політики, розробляють процедури їх практичного використання. Кадровики допомагають впроваджувати систему оцінок, розробляють програми навчання, проводять опитування, організують збереження всієї інформації в банках даних. Фактична й оціночна інформація, що збирається на багатьох фірмах за найширшою програмою, являє собою реальну базу кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутріфінансового навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад і, безумовно, оплати праці співробітників. У різних організаціях акцент робиться залежно від кадрової політики на ті чи інші проблеми.

Вирішальна роль в оцінці персоналу належить безпосередньо начальнику, який добре знає своїх підлеглих, несе повну відповідальність за результати їх діяльності, застосування заходів заохочень та покарань, за їх навчання та розвиток.

Безпосередній керівник особисто заповнює оціночну форму. Такий порядок є практично у всіх фірмах. Деякі фірми користуються послугами представників кадрової служби. У цьому випадку оціночну форму заповнює представник кадрової служби разом з керівником. Ця процедура використовується рідко, коли безпосередній керівник не має досвіду і відповідної підготовки.

У більшості компаній оцінка й атестація проводяться щорічно, особливо коли застосовуються спрощені процедури оцінки. Багато компаній вимагають від своїх керівників обов'язкового поточного контролю за діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід і обговорення результатів праці в проміжках між щорічними формальними оцінками. Особливо ретельно здійснюється контроль за новими, прийнятими на роботу, і за тими, які одержали нове призначення. Наприклад, у компанії «Макдональдс» керівники і спеціалісти в обов'язковому порядку повинні проходити атестацію при кожній зміні на посаді, а також через шість місяців з часу найму, переміщення на іншу посаду. Неформальна оцінка для нових найманих працівників проводиться через три місяці, для переведених з іншої посади – через тридцять днів, а формальна – через півроку роботи. Компанія, наймаючи спеціаліста на роботу або переводячи на нову посаду, розраховує швидко отримати віддачу. Жорсткий контроль, оцінка сильних і слабких сторін діяльності працівника дозволяє надати йому відповідну допомогу, швидко виправити недоліки. Одночасно перевіряє правильність рішення про найм чи нове призначення. В короткий термін працівника, який не виконує поставлених завдань, переводять на менш відповідальну роботу або звільняють.

Ще однією ціллю скорочення терміну формальної оцінки в цей період є нав'язування працівнику високих стандартів трудової діяльності. В майбутньому привиті працівнику стандарти трудової діяльності стараються закріпити і підтримувати з використанням уже регулярної процедури щорічної оцінки.

Аналіз практики управління показує, що організація у більшості випадків використовує одночасно два види оцінки діяльності працівників:

- за результатами праці;
- оцінка якостей, які впливають на досягнення результатів.

Оціночна форма включає два відповідних розділи, в кожному з яких керівник проставляє бальні оцінки. Корпоративні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим.

Підлеглий має право письмово не погодитись з висновками начальника, зафіксувати особливі умови, що вплинули на результати праці. Головним завданням оцінки є виявлення резервів підвищення ефективності роботи працівника. Крім цього, процедура оцінки забезпечує документальний контроль за самим керівником.

Разом з тим ряд фундаментальних питань роботи з кадрами вирішується корпоративним керівництвом, перш за все оплати праці, переміщення та скорочення працівників. Ці питання також включаються в оціночні форми. Безпосередній керівник дає оцінку кожному підлеглому, але вона розглядається як рекомендація для керівника фірми. Заключний розділ оціночних форм не показується працівникові, оскільки на його основі прий-

маються кадрові рішення. Керівництво окремих фірм, організацій вимагає від безпосереднього керівника рекомендації з таких питань:

- скорочення чи звільнення спеціаліста;
- доцільність подальшого використання підлеглого як спеціаліста чи зміни його кар'єри на управлінську;
- доцільність підвищення кваліфікації.

Основною рисою американського підходу до управління персоналу є знання безпосередніх начальників не тільки своїх підлеглих, але й працівників нижчого рівня управління свого підрозділу. Тут велику увагу приділяють оцінці й підбору лінійних керівників. Наприклад, в «Дженерал Моторс» на обговорення кандидатури головного інженера заводу витрачається по 3–4 години на найбільш важливих корпоративних нарадах, де визначається виробнича політика фірми. В даний час ця практика стає як офіційна політика, а формальні процедури оцінки дозволяють керівництву спостерігати за великою кількістю підлеглих.

Важливим питанням організації оцінки є підбір складу комісії, яка може дати об'єктивну ділову оцінку кандидата. З цією метою до оцінки спеціаліста залучають колег, підлеглих і його самого. Від спеціаліста вимагають перелік всіх виконаних робіт. За цими даними уточнюють показники оцінки і коло осіб, які їх дали, виявляється інформація про професійні завдання. Самооцінка дозволяє встановити, як добре працівник знає свої сильні та слабкі сторони, які потім обговорюються. Важливе місце у стосунках між керівником і підлеглим має співбесіда. Працівник, одержавши на руки екземпляр оціночної форми, повинен обговорити сильні і слабкі сторони своєї діяльності.

Наприклад, у компанії «Контрол дейта» працівникові за тиждень повідомляють дату співбесіди. Він повинен підготуватись з таких питань:

- як він сам оцінює свою діяльність;
- як успішно справився з поставленим завданням і що перешкодило досягнути кращих результатів;
- що потрібно зробити для покращення якості роботи.

Метою обговорення є посилення мотиваційного впливу на підлеглого, який опирається не тільки на винагороду, але й на покарання, аж до звільнення. В результаті обговорення розробляється конкретна програма дій працівника з метою покращення результатів праці, або узгоджуються напрямки ліквідації недоліків і розвиток ділових якостей.

При розробці «програми дій» зарубіжні організації, як правило, залучають самих працівників з метою підвищення відповідальності виконавців і покращення порозуміння між керівниками та підлеглими. В деяких організаціях від працівників вимагають розробки програми своїх дій протягом місяця від дня обговорення результатів оцінки.

В інших випадках програми дії, що розробляються за результатами оцінок, включають не тільки перелік конкретних заходів, але й терміни їх

виконання. Значна увага приділяється методичній стороні процедури оцінки, особливо проведення співбесіди. Вміння проводити обговорення підсумків оцінки з підлеглими є головним фактором, від якого залежить ефективність програми оцінки трудової діяльності. Більшість корпорацій проводить спеціальне навчання керівників всіх рівнів з проблем оцінки діяльності підлеглих.

Важливою методичною умовою є концентрація обговорення результатів оцінки на самій діяльності працівника і можливостях її покращення. Психологи рекомендують проводити співбесіду з обговорення результатів оцінки в індивідуальному порядку і не менше однієї години. Керівник повинен добре знати конкретну роботу підлеглого, оперувати даними, які розкривають як результати праці, так і особисті якості.

Однією із цілей оцінки діяльності персоналу в західноєвропейських фірмах є визначення контингенту працівників, за рахунок якого можна проводити скорочення.

Корпораціям перш за все необхідно звільнитись від працівників, що не відповідають вимогам робочого місця. Існує дві причини звільнення:

- індивідуальне звільнення з метою заміни неефективних менеджерів;
- ліквідація або суміщення управлінських робочих місць.

Наприклад, Кабінет Міністрів України провів скорочення працівників за рахунок перебудови управлінських процесів, використання нової інформаційної технології, ліквідації непотрібних управлінських ланок.

Оцінка кадрів на підприємствах Японії характеризується декількома особливостями, пов'язаними з філософією виробництва, яка ґрунтується на пріоритетах персоналу, як може проявити і закріпити свої здібності кожен працівник. У зв'язку з цим одним із обов'язкових факторів оцінки персоналу є необхідність повної оцінки результатів його праці, здібностей, характеру, здатності до певного виду діяльності. Справедлива оцінка за цими параметрами служить основою для вирішення питань управління кар'єрою персоналу, що в свою чергу має важливе значення для мотивації працівників. Другою особливістю є досить жорсткий зв'язок результатів оцінки працівників з оплатою і преміюванням. Підвищення окладів здійснюється щорічно, як правило, 1-го квітня, а премії видаються два рази в рік. Оплата праці за результатами оцінки пробила «бреш» в традиційній японській системі оплати праці за віком і стажем.

В даний час виплата премій обумовлюється оцінкою здібностей і результатом праці. Намітилась тенденція і в оплаті праці – інколи до 30–40 % її розміру є не постійною, оскільки узгоджується з результатами праці.

Третьою особливістю оцінки кадрів на японських підприємствах є її регулярність, обов'язковість для всіх, що створює нормальний психологічний клімат у колективі. Документальною основою оцінки є оціночні листи або картки оцінки кадрів.

Ще однією специфічною особливістю на японських підприємствах є застосування бальної системи. В літературі наводиться приклад: на фірмі «Тайріку Трейдінг» з метою підвищення окладу використовують таке співвідношення: якщо працівник набрав 100–96 балів, то підвищення окладу буде на 8 %, якщо 89–80 балів, то на 6 % і т.д. коли ж кінцева оцінка будь-якого працівника складає менше 30 балів, то підвищення оплати не буде. Є і такий підхід до преміювання, якщо працівник А оцінюється в 70 балів, Б – 80, і В – 90 балів. Середнє арифметичне – 80 балів, тоді коефіцієнт оцінки працівників буде:

$$A = 70 : 80 = 0,875;$$

$$B = 80 : 80 = 1,000;$$

$$B = 90 : 80 = 1,125.$$

Відповідно до цих коефіцієнтів кожному працівникові визначається розмір премії, яка нараховується на групу працівників і розподіляється за питомою вагою (кожному – його частину із загальної суми).

Набір факторів (якостей) працівників є досить різноманітний для кожної фірми, але практично у всіх системах атестації оцінюються:

- від працівників результати праці;
- здібності;
- характер;
- адаптація.

Із методів оцінки найбільш поширеними в Японії є:

- метод оцінки порівнянням;
- метод оцінки шкалою;
- детальним описом особистостей;
- оцінки нормативом роботи;
- комплексний метод оцінки;
- метод самооцінки.

Тема 17. Оплата праці

1. Суть і функції оплати праці.
2. Принципи організації оплати праці.
3. Форми оплати праці.
4. Державне регулювання оплати праці.
5. Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах.

1. Суть і функції оплати праці

Основними формами грошових доходів, пов'язаних із трудовою діяльністю, є заробітна плата, підприємницький дохід, а також різні доплати та пільги.

Одним із важливих елементів організації виробництва є оплата праці, яка виражає головний і безпосередній інтерес найманих працівників, роботодавців і держави. Пошук взаємовигідного механізму реалізації та збереження інтересів вказаного тристороннього партнерства є однією із основних умов розвитку економіки і є предметом функції управління працею та оплатою, узгодження номінальної заробітної плати з реальною.

Зарплата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм або результатів, обчислена, як правило, в грошовому виразі. Визначенню поняття «зарплата» приділяють велику увагу як законодавці, так і вчені, про що свідчать наведені дані (табл.).

Таблиця

Визначення терміну «заробітна плата» в різних літературних джерелах

Джерело	Визначення
1	2
Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 р №108/95 ВР із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 23.01.97 р.	Під заробітною платою розуміють винагороду, обчислену, як правило, в грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу, надані послуги (с. 1.)

Закінчення табл. 1.

1	2
Інструкція статистики заробітної плати, затверджена Наказом Міністерства статистики України від 11.12.96 р. № 323	Заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, норм виробітку, норм обслуговування). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних ставок для робітників та посадових окладів для службовців (с. 3)
Асташкевичер Е.Т. Бухгалтерский учет на машиностроительном предприятии. — М.: Изд. «Машиностроение», 1979. — 432 с.	Заробітна плата — це частина сукупного суспільного продукту, що розподіляється державою у грошовій формі між працівниками відповідно до економічних законів розподілу праці, тобто виходячи з кількості та якості праці (с. 184)
Завгородний В.П. Бухгалтерский учет, контроль и аудит в системе управления предприятием. — К.: А.С.К., 1998. — 768 с.	Заробітна плата — це заробіток, розрахований, як правило, в грошовому виразі, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує за виконану роботу або надані послуги (с. 206)
Луговой В.А. Оплата труда: бухгалтерский учет и расчеты. — М.: «Бухгалтерский учет», 1997. — 111 с.	Заробітна плата — це винагорода згідно із затвердженими на підприємстві ставками (окладами) та відрядними розцінками, на умовах, передбачених трудовим договором (с. 9)
Мандибур В.О., Тимофеев В.О. Анализ экономических та правовых методов регулирования минимальной заработной платы. — К.: — Парламент. издательство, 1997. — 88 с.	Заробітна плата — грошова винагорода, яку отримує працівник за роботу протягом повного робочого часу (рік, тиждень, день) (с. 5)
Поклад И.И. Курс бухгалтерского учета. — М.: Финансы, 1971. — 416 с.	Заробітна плата являє собою економічну форму, яка застосовується суспільством для встановлення міри праці та міри заохочення (с. 58)
Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформація // За загальною редакцією М.І. Молдаванова. — К.: Техніка, 1993. — 856 с.	Заробітна плата представляє собою частину національного доходу в грошовій формі, яка надходить в особисте споживання робітників і розподіляється у співвідношенні з кількістю та якістю витраченої праці та її результатами (с. 276)

Як свідчать дані, різні економічні джерела по-своєму правильно трактують визначення терміну «заробітна плата», але найбільш точним та чітким є визначення згідно з Законом України «Про оплату праці» (ст. 1).

Отже, заробітна плата — це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розміру доходу. Заробітна плата — це елемент ринку, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу, тобто вона виражає ринкову вартість використання робочої сили.

Для найманого працівника заробітна плата є трудовим доходом, який він отримує в результаті реалізації своїх здібностей до праці, а для підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, послуг і водночас є головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів у праці.

Заробітна плата за своїм складом неоднорідна. Вона містить різні за функціональним значенням складові частини — основну та додаткову оплату (табл.).

Таблиця

Визначення терміну «основна заробітна плата»

Джерело	Визначення
1	2
Фінансовий облік. Частина II: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Облік і аудит» / Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська. — Житомир: ЖІТІ, 1998. — 704 с.	Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу згідно з встановленими нормами праці (нормами часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для працівників і посадових окладів для службовців (с. 481)
Економіка підприємств: Посібник для вузів / Е.М. Куприкова. — К.: Економіка і право, 1996. — 310 с.	Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах встановлених чинним законодавством (с. 89)
Ткаченко Н.М. Бухгалтерський облік на підприємствах з різними формами власності: Навчально-методичний посібник. — К.: ВТОВ «АСК», 1996. — 512 с.	Основна заробітна плата нараховується за відпрацьований час, або виконаний обсяг робіт, оплата за тарифними ставками, відрядними розцінками, преміальні доплати (крім одноразових), доплату за роботу в нічний час, за відхилення від нормальних умов, оплата браку і простоїв не з вини робітників тощо (с. 193)

Отже, основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу згідно зі встановленими нормами праці.

Додаткова заробітна плата, на думку різних вчених, доповнює основну і є не що інше, як винагорода за працю понад встановлені норми. Трактуювання даного поняття різними авторами наведено в таблиці.

Таблиця

Визначення терміну «додаткова заробітна плата»

Джерело	Визначення
1	2
<p>Фінансовий облік. Частина II: Навчальний посібник для студентів спеціальності "Облік і аудит" / Ф.Ф. Бугинець, Н.Г. Виговська. — Житомир: ЖІТІ, 1998. — 704 с.</p>	<p>Додаткова заробітна плата — це винагорода за роботу, виконану понад встановлених норм за трудові успіхи, винахідництво та особливі умови праці. Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає надбавки, доплати, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Вона також враховує індивідуальні результати тих працівників, які завдяки особистим здібностям досягають особливих успіхів. Вона складається з доплат, надбавок, гарантійних та компенсаційних виплат передбачених чинним законодавством, премій, пов'язаних з виробничими завданнями та функціями (с. 482)</p>
<p>Економіка підприємств Посібник для вузів / Е.М. Куприкова. — К.: Економіка і право, 1996. — 310 с.</p>	<p>Додаткова заробітна плата — це рівень оплати праці, який встановлюється переважно в залежності від кінцевих результатів діяльності підприємства (с. 89)</p>
<p>Ткаченко Н.М. Бухгалтерський облік на підприємствах з різними формами власності: Навчально-методичний посібник. — К.: ВТОВ "АСК", 1996. — 512 с.</p>	<p>Додаткова заробітна плата — оплата за невідпрацьований час, передбачений законодавством про працю: оплата відпусток, оплата перерви в роботі матерів, що годують немовлят, часу виконання державних і громадських обов'язків, вихідна допомога у разі звільнення тощо (с. 194)</p>

Отже, додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад установлену норму, за трудові успіхи, особливі умови праці.

Формами винагороди за таку працю є: оплата працівників, що працюють за відрядною системою, за перевиконання норм виробітку; доплати за сумісництво професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт. Крім того, встановлюються надбавки робітникам за професійну майстерність, інженерно-технічним працівникам — за високі досягнення у праці.

Додаткова частина заробітної плати враховує колективні результати праці. Вона виступає переважно у вигляді премій та інших видів винагороди з фонду матеріального заохочення.

Премія — це не звичайна надбавка до заробітної плати, а особлива форма винагороди за творчі успіхи в роботі, за виконання завдань особливого значення. І, нарешті, є інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні сплати, які не передбачені зазначеними актами норми (схема 1).

Наведені формулювання з різними модифікаціями визначення питань, основної і додаткової заробітної плати мають право на існування. Хоча кожен підхід має як позитивні, так і негативні сторони.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання робіт, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Основна частина заробітної плати враховує суспільно-необхідну міру праці, яка формується під впливом об'єктивних умов виробництва та інтенсивності праці, стійкі відмінності у кваліфікації працівників, складність і відповідальність їхньої роботи. Основна заробітна плата встановлюється у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Оплата праці повинна забезпечити:

- оптимальне життєве функціонування й розвиток людських ресурсів. При цьому вона спрямована на стимулювання трудової діяльності працівників всіх посадових рівнів і кваліфікацій;
- інтенсивний тип розвитку економіки;
- оптимальне поєднання інтересів трудових колективів із загальнонаціональними.

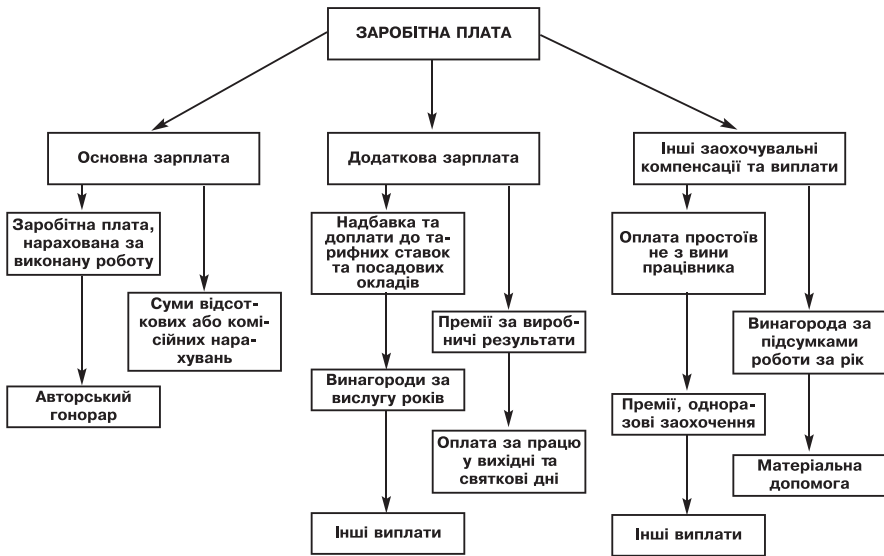


Схема 1. Структура заробітної плати

Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом праці.

Існує три моделі оплати:

- ринкова – на основі договору між організацією і найманим працівником;
- колективна – на основі договору між адміністрацією і профспілкою.
- державна – на основі визначення Урядом мінімального рівня та інших параметрів заробітної праці.

Категорія «заробітна плата» є багатоаспектною за своїм економічним змістом і виконує ряд функцій (різні автори зазначають їх від двох до десяти).

У навчальному посібнику «Економіка праці» Г.Завіновська визначає чотири функції заробітної плати – відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну. Російський фахівець у сфері управління та праці С.Осіпов виокремлює дві групи функції заробітної плати.

А. Економічні: функція залучення працівників до праці; відтворювання робочої сили; стимулювання; підвищення матеріального добробуту; засобу забезпечення рівності працівників стосовно результатів виробництва продукту; обліку; формування платоспроможного попиту.

Б. *Соціальні*: поєднання суспільних і особистих інтересів; виховання інтересу до праці; виховання і розвиток творчих здібностей; розвиток почуття колективізму; стимулювання гармонічного розвитку особистості; розвиток морально-престижних настанов.

Багатофункціональність заробітної плати впливає з її природи, багатовекторності функціонального призначення. Правомірною є наявність різних підходів до класифікації функцій заробітної плати залежно від мети і глибини дослідження.

Проте, будь-яка класифікація має обов'язково включати ті основні функції, які впливають з її внутрішньої природи, розкривають призначення та роль цієї складної економічної категорії. Доктор економічних наук А.Колот до основних функцій заробітної плати відносить: відтворювальну, мотиваційну, регулюючу, соціальну та оптимізаційну. Механізм реалізації функції заробітної плати відображено на схемі 2.

Першорядне значення з-поміж основних фундаментальних функцій заробітної плати має *відтворювальна*. Послуги робочої сили – це особливий товар, який потребує постійного відновлення фізичної і розумової енергії, підтримки організму людини у стані нормальної життєдіяльності. Заробітна плата виступає основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже, її параметри мають формуватись, виходячи з вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі, як формі доходів найманих працівників, закладено значний мотиваційний потенціал. Людина хоче покращити свій добробут, задовольнити різні потреби, що спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більш результативної праці. За таких умов заробітна плата виконує *мотиваційну* функцію.

Заробітна плата як важлива складова ринку праці, виконує і *регулюючу* функцію. Суть цієї функції полягає в регулюванні заробітної плати, співвідношенні між попитом і пропозицією, формуванні персоналу підприємств, рівня його використання, а також диференціації заробітної плати. Ця функція займає проміжне місце між відтворювальною і мотиваційною, виконуючи щодо них інтегруючу роль з метою досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

Визначаючи індивідуальну заробітну плату, важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однакову працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язано з реалізацією на практиці *соціальної функції* заробітної плати. В умовах проголошення курсу на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває важливого значення. Неповноцінне виконання заробітною платою соціальної функції гальмує забезпечення справедливості у сфері розподільних відносин.

Чільне місце займає і *оптимізаційна* функція, сутність якої полягає ось у чому. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці. Реалізація цієї функції на практиці пов'язана із запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, вдосконаленням всіх елементів оплати праці. Власник щоразу вирішує, що для нього вигідніше: скоротити персонал, а решті підняти заробітну плату, замінити частину персоналу машинами чи перенести виробництво до іншого району, де дешеві послуги робочої сили, тощо.

Кожна функція заробітної плати має власних суб'єктів, які найбільше зацікавлені в її реалізації. Так, у реалізації відтворювальної та мотиваційної функцій заробітної плати найбільше зацікавлені наймані працівники. До регулюючої функції заробітної плати найбільш «схильні» державні органи, зацікавлені в повноцінному функціонуванні ринку праці. В реалізації соціальної функції заробітної плати зацікавлені наймані працівники, а також держава, як гарант прав і свобод працюючих, соціальної справедливості в суспільстві.

У реалізації оптимізаційної функції заробітної плати найбільш зацікавлений роботодавець, оскільки саме він хоче одержати певний виробничий результат від використання найманих працівників, і це дає йому змогу одержати прибуток.

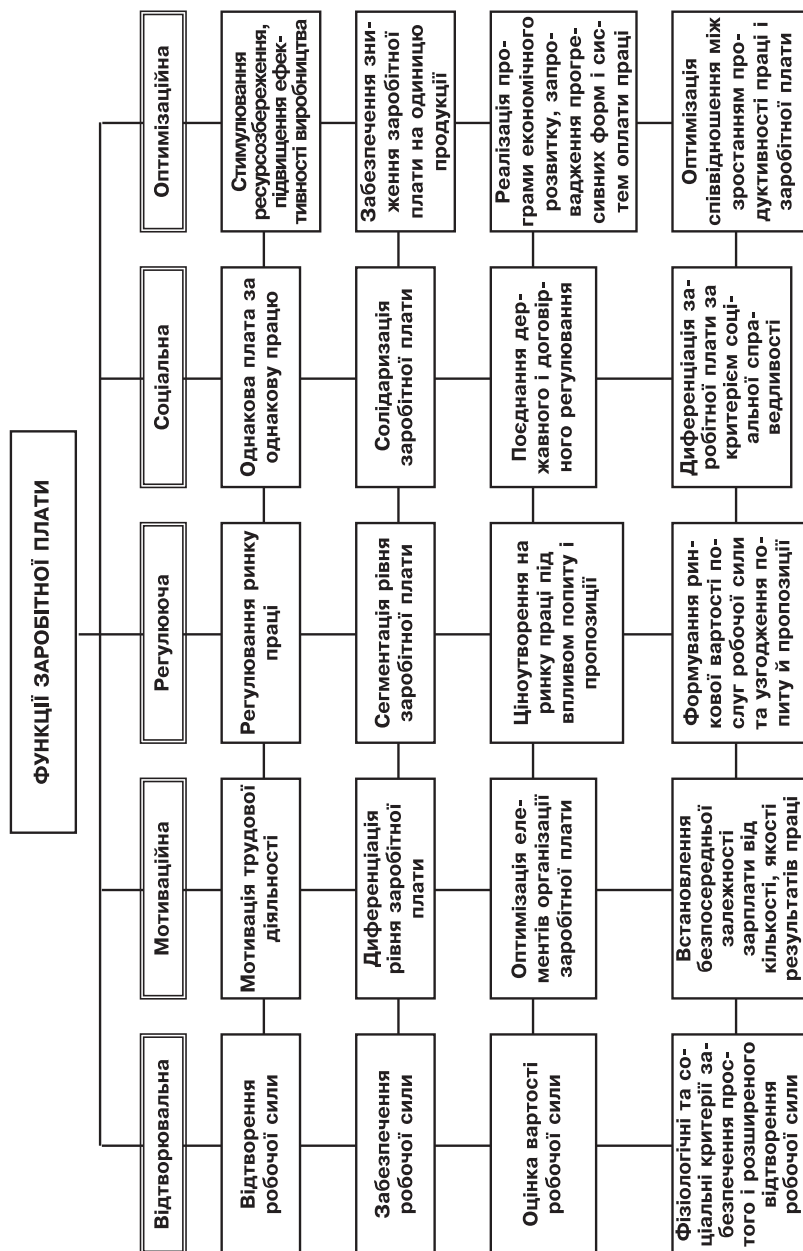


Схема 2. Функції заробітної плати та механізм її реалізації

Отже, всі функції заробітної плати потрібно враховувати й керуватися ними при організації й управлінні заробітної плати, оптимізувати номінальну й реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата – це сума, яку працівник одержує за годину, місяць згідно з виконаною роботою чи досягнутими результатами. Реальна заробітна плата виражається в сумі товарів і послуг, які працівник може придбати на свою грошову заробітну плату.

Номінальна і реальна заробітна плата не обов'язково змінюються однаково. Наприклад, номінальна заробітна плата може підвищитися, а реальна – знизитися, якщо ціни на товари і послуги зростали швидше, ніж номінальна заробітна плата.

В умовах ринкової економіки існують вільні ціни. У ряді випадків вони зростають швидше, ніж номінальна зарплата. Це призводить до падіння реальної заробітної плати. Для збільшення номінальної заробітної плати в таких умовах застосовують індексацію та компенсацію.

2. Принципи організації оплати праці

Організація оплати праці ґрунтується на наукових принципах, які враховують політику держави в забезпеченні мінімального рівня заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та домінуючі форми власності й господарювання.

Ринкова економіка ставить більш жорсткі вимоги до організації заробітної плати. З одного боку, підприємства повністю незалежні в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фонду заробітної плати, встановленні тарифних ставок і посадових окладів, преміюванні працівників. З іншого боку, підприємствам потрібно вирішувати можливості зниження затрат на заробітну плату і підвищення якості продукції, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому особливої актуальності набувають знання і дотримання принципів організації оплати праці.

Організація заробітної плати в підприємствах повинна ґрунтуватись на таких принципах:

- враховувати розмір мінімальної зарплати, що встановлюється державою;
- розмір заробітної плати кожного працівника має визначатись з врахуванням його особистого трудового внеску в загальний результат колективної праці;
- дотримання закону про випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами росту її оплати;
- забезпечення раціонального співвідношення в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці;

- матеріальна зацікавленість працівників у зростанні продуктивності праці;
- справедливості;
- аналіз середньої оплати праці в аналогічному підприємстві і планування її перевищення;
- вибір раціональної системи оплати (відрядної, погодинної, їх різновидностей) для окремих працівників;
- забезпечення соціального захисту працівників підприємства на основі державних і внутрішньоорганізаційних гарантій;
- аналіз динаміки оплати праці в цілому і за складовими (оклади, тарифні ставки, винагороди, премії);
- забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати як у структурі основного внутрішнього продукту, так і в собівартості продукції.

В сукупності принципи і підходи до організації праці створюють певну систему. Під системою оплати праці розуміють спосіб розрахунків розміру винагороди відповідно до затрат і результатів. Її вибір залежить від особливостей організації, технологічного процесу, форм організації праці, вимог щодо якості продукції або роботи, стану нормування праці і облік її затрат. Оплату праці можна організувати за тарифною чи безтарифною системою.

Тарифна система оплати праці характеризується поелементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника, для чого встановлюються як сукупність норм праці (виробіток, кількості обслуговування, якість), так і сукупності норм оплати (погодинні, денні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатний розклад, розцінки, шкали заохочування, доплати, гарантійні компенсаційні виплати).

За цією системою працівникам окремо доплачується за перевиконання норм праці та кваліфікацію. Тарифна система також передбачає залежність зарплати від умов праці (нормальні, шкідливі, важкі й особливо шкідливі), її інтенсивності, природно-кліматичних умов. Заробітна плата кожного залежить від оцінки індивідуального трудового вкладу і незначною мірою від кінцевих результатів роботи підприємства.

Тарифна система включає:

- розміри ставок заробітної плати;
- форми оплати праці;
- порядок виплати заробітної плати;
- різні нормативи з праці.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Основними її елементами є посадові оклади, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні довідники.

Тарифні ставки визначають вихідні розміри винагороди працівника за виконану роботу з врахуванням кількості й якості затраченої праці, її значимості, міри складності та інтенсивності, і зростає по мірі підвищення розряду, що характеризує складність робіт і рівень кваліфікації працівника. Тарифні ставки встановлюються за результатами атестації і тарифікації кожного працівника відповідно до присвоєного розряду за тарифною сіткою. Розряди, присвоєні працівникам, а також конкретні посадові оклади відображаються в контрактах, договорах і наказах організації.

Основою для організації системи оплати праці на базі тарифних ставок і окладів є мінімальна заробітна плата, що встановлюється Урядом України. На її основі розраховується розмір тарифної ставки для першого розряду. Працівникові згідно із Законом «Про оплату» не можна платити менше мінімального рівня.

Співвідношення тарифних ставок різних розрядів визначають при допомозі тарифної сітки, коефіцієнти якої, починаючи із другого розряду, показують, наскільки тарифна ставка даного розряду вище тарифної ставки попереднього.

Тарифна сітка – це таблиця з погодинними або денними тарифними ставками, починаючи з першого розряду. В тарифній сітці наведені ставки як для відрядної, так і погодинної оплати праці.

Співвідношення тарифних ставок крайніх розрядів називають діапазоном тарифної сітки. В Україні для працівників бюджетних організацій існує система оплати праці на основі єдиної тарифної сітки, в якій законодавчо встановлено 18 розрядів, кожному із яких відповідає певний тарифний коефіцієнт. Розряди з 1-го по 8-й, інколи до 12-го відносяться до робітників; з 5-го по 15-й – до ІТР, середнього і нижчого рівня керівників, з 12-го до 18-го – до керівників вищого рівня та спеціалістів.

За кордоном для робітників, спеціалістів і управлінців встановлюється до 25 розрядів, що забезпечує прозорість для зрівняння. Так, у США число розрядів у сталеливарній промисловості – 31, автомобільній та авіаційній – 12; в Європі кількість розрядів знаходиться в межах 1–12.

Тарифно-кваліфікаційний довідник містить перелік професій і основних видів робіт з визначенням вимог до виконавців відповідної кваліфікації.

Тарифна система дозволяє враховувати складність і умови праці, фактори підвищення її інтенсивності і виконання роботи в умовах, що не відповідають нормальним, з допомогою доплат до тарифних ставок і окладів.

До безтарифної системи оплати праці відноситься колективна оплата за кінцевим результатом; комісійна оплата; оплата праці, що ґрунтується на «плаваючих» коефіцієнтах.

Вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, інших виплат, а також співвідношення їх розміру визначаються організацією самостійно з врахуванням найкращого в даних умовах стимулюючо-

го ефекту, значимості професії, потреби в спеціалістах і фіксуються в колективних договорах та інших локальних нормативних документах.

Організація оплати праці здійснюється на підставі:

- законодавчих та нормативних актів;
- Генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, регіональних угод;
- колективних договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи; працівники.

3. Форми оплати праці

Під системою оплати праці слід розуміти чинний на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці й міру його оплати відповідно до практично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з іншого, — засобом для досягнення певних якісних і кількісних показників. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом встановлення залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів. У межах тарифної системи оплати праці, 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 кількості відпрацьованого робочого часу як міри праці має місце *погодинна форма заробітної плати*. Якщо за міру використовується кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то йдеться про *відрядну форму заробітної плати*. Отже, форма заробітної плати — одна з класифікацій системи оплати праці за ознакою, що характеризує міру праці.

Використання тієї чи іншої форми, чи системи оплати залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових операцій, технологічних процесів. Вибір форми заробітної плати потребує дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є такі:

- необхідність стимулювання до збільшення виробітку продукції і скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- наявність у працівників реальної можливості збільшувати виробіток понад встановлену норму за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;

– можливість і економічна доцільність розроблення норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт і їхній облік мають перекриватися 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 умови відсутні, потрібно застосовувати погодинну форму заробітної плати. В умовах ринкової економіки вибір форми оплати праці має ґрунтуватися на врахуванні названих чинників і диктуватися вимогами економічної доцільності.

Найперспективнішою в ХХІ столітті буде погодинна форма оплати праці з виданням нормативних завдань, яка, ґрунтуючись на нормах і взірцевій організації праці, має зосередити в собі найкращі регламентовані елементи відрядної форми.

З огляду на комплексність впливу чинних систем оплати праці на матеріальні мотиви працівників їх розподіляють на прості і складні. В простих системах розмір заробітку визначають два показники, один з яких характеризує міру праці. Так, за простої погодинної 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, із яких, як правило, два є основними, а інші – додатковими. Виходячи із цього виділяють такі форми оплати праці (схема 3).

Проста погодинна – працівнику виплачують місячний оклад за фактично відпрацьований час. Заробітна плата визначається шляхом множення тарифної ставки на кількість годин, фактично відпрацьованих протягом місяця.

Погодинно преміальна – порівняно з простою погодинною сприяє підвищенню продуктивності праці робітників, оскільки вони отримують премії за досягнення високих кінцевих результатів. Для робітників погодинників встановлені премії від 10–25 % тарифної ставки або окладу. Премія нараховується за результатами роботи за місяць та за фактично відпрацьований час.

Відрядна форма оплати праці – розмір заробітної плати залежить від обсягу виконаної роботи та встановленої розцінки за одиницю. Нарахування заробітної плати здійснюється за відрядними розцінками.

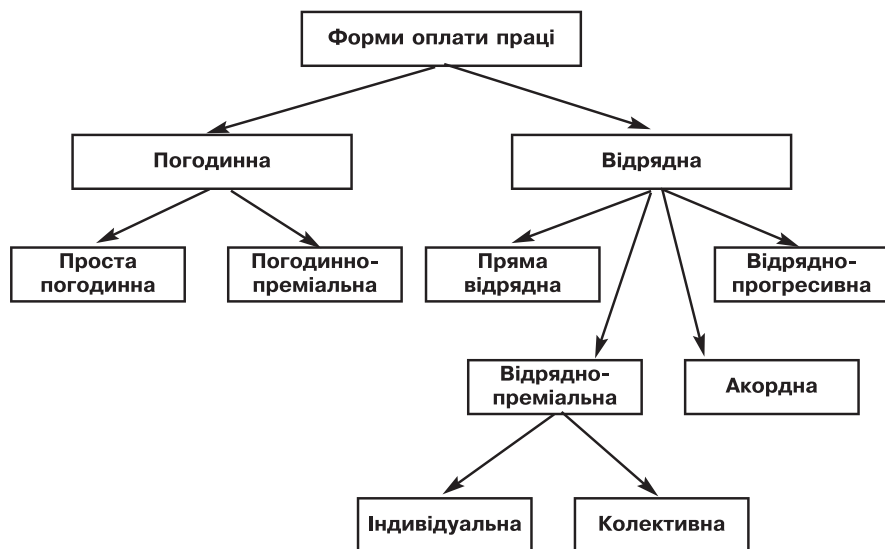


Схема 3. Форми оплати праці

Проста відрядна – оплата за кожну вироблену продукцію за незмінними розцінками. Для того щоб встановити відрядну розцінку, необхідно добову тарифну ставку працівника поділити на норму виробітку за зміну. Така форма оплати праці застосовується: для оплати праці робітників дрібно-роздрібною торгівлі (за 100 грн. фактичного товарообігу); для офіціантів (у відсотках, від суми рахунків сплачених відвідувачами); для заготівельників (за одиницю закупленої продукції).

Відрядно-преміальна – передбачає, крім заробітної плати, нарахованої за відрядними розцінками, виплату премій за досягнення високих результатів у роботі. Її застосовують для оплати праці продавців і виробничих працівників.

Відрядно-прогресивна – проводиться за відрядними розцінками в межах встановленого плану, а за випуск продукції понад план – за вищими розцінками.

Бригадна – заробітна плата розраховується з урахуванням виробленої продукції. Заробіток кожного члена бригади визначається з урахуванням кількості відпрацьованих годин та його кваліфікації. Перевага такої оплати полягає в тому, що вона створює зацікавленість робітників бригади у кінцевих результатах роботи.

Акордна – це різновид відрядної форми оплати праці, тут відрядна розцінка встановлюється на весь обсяг роботи. Розмір акордної оплати виз-

начається на основі діючих норм виробітку та розцінок. Обов'язково вказуються терміни виконання роботи, іноді без обмеження тривалості робочого дня. Така оплата вводиться з метою посилення матеріальної зацікавленості та скорочення терміну робіт. Ця система поєднується із преміюванням.

Відрядна форма заробітної плати в основному застосовується тоді, коли рівень механізації виробництва такий, що результат діяльності значною мірою залежить від інтенсивності праці робітників.

Комплексна механізація та автоматизація виробництва зумовлюють широке використання погодинної форми заробітної плати.

На даний час застосовується також оплата праці за контрактом, яка встановлюється відповідно домовленості сторін і пов'язується з виконанням умов контракту. У випадку найму працівника за контрактом власник або уповноважений ним орган може встановлювати за згодою працівника такі умови оплати праці, які визначені в колективному або індивідуальному договорі.

Трудовий договір – це угода між працівниками і власником підприємства, установи, організації, або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за яким працівник зобов'язується виконати роботу, визначену цією угодою, підпорядковуватися внутрішньому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати робітникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи та передбачені законодавством про працю.

Безтарифна система включає такі форми:

– колективна оплата праці – за кінцевими результатами, при якій заробіток працівника залежить від результатів праці колективу. Фонд заробітної плати нараховується за колективними розцінками, і кожному працівникові, з врахуванням його минулих заслуг, присвоюється відносно постійний кваліфікаційний коефіцієнт, що визначає потенційний вклад у кінцеві результати, і коефіцієнт трудової участі (КТУ), що оцінює поточний вклад і доповнює поточний коефіцієнт;

– комісійна оплата – за кінцеві результати у відсотках від одержаного доходу (прибутку) має широке застосування у зв'язку з появою таких професій, як брокери, дилери, торгові агенти, посередники. Вона стимулює ріст продуктивності, знижує кількість звільнень у період спаду, зближує інтереси працівників і роботодавців.

У галузях сервісного обслуговування як різновид комісійної оплати застосовують ставки трудових винагород. Розмір ставки визначається у вигляді фіксованого відсотка від суми, яка надходить від клієнтів за виконану роботу.

Оплата праці, що ґрунтується на «плаваючих» ставках, передбачає, що за результатами праці даного місяця для спеціалістів встановлюють нові

посадові оклади залежно від результативної діяльності їх підлеглих або від прибутку.

Виходячи із результатів господарської діяльності, адміністрація підприємства може корегувати розміри тарифних ставок і окладів.

Діюча на підприємстві система оплати має сприяти реалізації інтересів роботодавця і працівників. В інтересах першого система оплати праці має сприяти досягненню запланованих показників – випуск необхідної кількості продукції у визначені терміни, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції на основі її якості та зниженні витрат у розрахунку на одиницю продукції. В інтересах працівника система оплати праці має сприяти підвищенню матеріального достатку, залежно від трудового внеску, реалізації наявних здібностей, досягнення самореалізації як особистості. Залежно від того, наскільки достатньо чинні системи оплати праці забезпечують одночасно реалізацію інтересів роботодавців і найманих працівників, їх можна розподілити на заохочувальні, гарантуючі та регламентовано-примусові. Мотиваційний потенціал цих систем оплати праці істотно відрізняється.

Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує вирішення трьох завдань:

- спонукає працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску;
- забезпечує прямий, безпосередній зв'язок трудового внеску і розміру винагороди за послуги праці;
- оптимізує інтереси 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 й результатів праці, а забезпечують нарощування обумовленого заробітку.

Застосування *гарантуючих систем* оплати залежить від різних причин, серед яких можна виділити:

- необхідність зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів поточної діяльності, що має місце в умовах реструктуризації підприємства, економічної нестабільності та прихованого безробіття;
- бажання залучити висококваліфіковану робочу силу із зовнішнього ринку праці, в розрахунку на її «віддачу» в перспективі;
- формування кадрового потенціалу на етапі становлення підприємства.

Застосування регламентовано-примусових систем оплати праці найчастіше обумовлюються жорсткою конкуренцією на ринку збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що втриматися в конкурентній боротьбі. Ознаки цих систем багатоманітні – це і висока інтенсивність праці й обов'язкове досягнення однозначно встановленого високого рівня показників, що не допускає відхилення.

4. Державне регулювання оплати праці

Система регулювання заробітної плати в Україні складається з чотирьох підсистем: державного регулювання; договірного регулювання; ринкового регулювання; регулювання зарплат на підприємствах, установах і організаціях. Таке відокремлення цих підсистем мотивується тим, що вони є відносно самостійними.

Державне регулювання оплати праці є системою визначення правил, процедур, нормативів, норм і гарантій в оплаті праці на основі ухвалення певних законодавчих і нормативних актів та контролю за їх дотриманням органами влади. Головною метою державного регулювання оплати праці є створення необхідних умов для забезпечення виконання заробітною платою усіх притаманних їй основних функцій (відтворювальної, мотивуючої, стимулюючої, регулюючої та соціальної), а також стримування необґрунтованого зростання заробітної плати, не пов'язаного з обсягами виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг).

Принципово важливим є те, що жодна країна в світі не може обходитися без державного регулювання оплати праці, хоча сфера, масштаби, методи і процедури такого впливу різноманітні. Функції держави (законодавчої і виконавчої влади) як суб'єкта організації оплати праці в суспільстві неоднозначні і складні. Це мотивується тим, що держава водночас виступає в різних ролях: власника, законодавця, захисника інтересів найманих працівників підприємств, гаранта дотримання законів про працю та її оплату, власність, податки, ціни, зайнятість населення та інші, які пов'язані із заробітною платою.

Державне регулювання оплати праці ґрунтується на реальних фінансових можливостях країни й забезпеченні збалансованості інтересів усіх верств населення, а також реалізації норм, що містяться у Конвенціях і Рекомендаціях Міжнародної Організації Праці, Конституції України, Кодексі законів про працю, в законодавчих актах країни. Передовсім держава зобов'язана реалізувати норми і гарантії щодо права найманого працівника на отримання заробітної плати, розмір якої забезпечував би йому і членам його сім'ї достатній життєвий рівень, як це передбачено ст. 48 Конституції України. Оплату праці держава регулює прямими і непрямими методами.

Пряме регулювання — це безпосереднє встановлення визначених кількісних параметрів і норм заробітної плати, що є обов'язковими для підприємств незалежно від форм власності й господарювання. Сфера такого регулювання встановлена Законом України «Про оплату праці». Відповідно до цього закону таке регулювання проводиться за допомогою:

— встановлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, умов і розмірів оплати праці працівників бюджетного

сектора економіки, а також керівників підприємств, заснованих на державній та комунальній власності;

- регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно із переліком, який визначається Урядом;
 - оподаткування доходів працівників;
 - використання систем індексації трудових доходів;
 - компенсації працюючим втрати частини заробітку через затримання його виплати;
 - забезпечення соціальних гарантій працівникам (пенсії, стипендії, виплати за лікарняними та по безробіттю);
 - фінансування витрат на освіту, науку, культуру та охорону здоров'я.
- Одним із основних напрямків удосконалення державної оплати праці є обґрунтований розрахунок і періодичний перегляд мінімальної заробітної плати на національному рівні.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитись оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці.

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язкова на всій території України для підприємств всіх форм власності і господарювання.

Розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням:

- вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників в міру стабілізації та розвитку економіки країни;
- загального рівня середньої заробітної плати;
- продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі, не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості, в розрахунку на працездатну особу.

Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України, як правило, один раз на рік, визначеним шляхом переговорів представників професійних спілок, власників або уповноважених ним органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладання Генеральної угоди.

Розмір мінімальної заробітної плати переглядається залежно від зростання цін на споживчі товари і тарифи на послуги за згодою сторін колективних переговорів.

Мінімальний розмір ставок заробітної плати, як мінімальні гарантії оплати праці, визначається Генеральною угодою.

Заробітна плата працівників підприємств на території України виплачується в грошових знаках, що мають законний обіг на території України.

Виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань і розписок або у будь-якій іншій формі забороняється.

Заробітна плата може виплачуватися банківськими чеками у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України за погодженням з Національним банком України.

Колективним договором, як виняток, може бути передбачено часткову виплату заробітної плати натурою (за цінами не нижче собівартості) в тих галузях або тим професіям, де така виплата ефективна, за вартістю оплати праці у грошовому виразі, за винятком товарів, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні та в терміни, встановлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів.

У разі, коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

Виплата заробітної плати здійснюється за місцем роботи. Забороняється проводити виплату заробітної плати у магазинах роздрібною торгівлі, питних і розважальних закладах, за винятком тих випадків, коли заробітна плата виплачується працюючим у цих закладах.

За особливою письмовою згодою працівника виплата заробітної плати може здійснюватися через установи банків, поштовими переказами на вказаний ним рахунок (адресу) з обов'язковою оплатою цих послуг за рахунок власника або уповноваженого ним органу.

Забороняється будь-яким способом обмежувати працівника вільно розпоряджатися своєю заробітною платою, крім випадків, передбачених законодавством.

Забороняються відрахування із заробітної плати, метою яких є пряма чи непряма сплата працівником, власнику або уповноваженому ним органу чи будь-якому посередникові за одержання або збереження роботи. Відрахування з їх заробітної плати можуть провадитися тільки у випадках, передбачених законодавством.

При кожній виплаті заробітної плати загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати двадцяти відсотків, а у випадку, передбаченому законодавством, — п'ятидесяти відсотків заробітної плати, що належить до виплати працівникам. При кожній виплаті заробітної плати власник або уповноважений ним орган повинен повідомити працівника про такі дані, що належать до періоду, за який провадиться оплата праці:

- загальна сума заробітної плати з розшифровкою за видами виплат;
- розмір і підстави відрахувань із заробітної плати;
- сума заробітної плати, що належить до виплати.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний забезпечити достовірний облік виконуваної працівником роботи і бухгалтерський облік витрат на оплату праці у встановленому порядку.

Відомості про оплату праці працівника надаються будь-яким органам чи особам лише у випадках, передбачених законодавством, або за згодою працівника.

Контроль за дотриманням законодавства про оплату праці на підприємствах здійснюють:

- Міністерство праці й соціальної політики;
- фінансові органи;
- органи державної податкової інспекції;
- професійні спілки та інші органи (організації), які представляють інтереси найманих працівників.

Найвищий нагляд за дотриманням законодавства про оплату праці здійснює Генеральний прокурор України і підлеглі йому прокурори.

Не допускається від зазначених органів укриття будь-якої інформації з питань про оплату праці.

За порушення законодавства про оплату праці винуватці притягуються до дисциплінарної, матеріальної і кримінальної відповідальності згідно з законодавством.

Непрямі методи державного регулювання оплати праці опосередковано впливають на рівень, структуру, диференціацію й динаміку змін заробітної плати. Ці методи реалізуються через визначення загальної економічної стратегії, пріоритетів соціальної політики. Механізмом непрямих методів регулювання зарплати є застосування систем:

- інновацій та інвестицій; оподаткування зовнішньоекономічних відносин, ціноутворення, антимонопольних та антиінфляційних заходів;
- науково-методичного забезпечення формування тарифної системи, вдосконалення тарифно-кваліфікаційних довідників, проведення єдиної політики тарифікації робіт. Важливим завданням держави є також регулювання соціально-трудова відносин на різних рівнях господарювання і створення умов для конструктивного соціального партнерства у сфері оплати праці, забезпечення соціального захисту населення, запобігання масових трудових конфліктів.

Таким чином, держава регулює ті питання, які без неї не можуть бути вирішені. Всі інші питання оплати праці регулюються на договірній основі.

5. Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах

В західних фірмах в даний час спостерігається тенденція до індивідуального встановлення заробітної плати, яке зводиться до:

- визначення певного розміру мінімального річного заробітку кожному працівникові з врахуванням усіх винагород;
- неоднакового підвищення заробітної плати в межах запропонованого приросту загального її фонду;
- відмови від індексації у зв'язку зі зростанням цін;
- врахування при визначенні персональних надбавок заслуг працівників, а не їх стажу;
- регламентації процедури врахування заслуг.

У межах індивідуального підходу щодо оплати праці виділяється три групи працівників:

- люди, які мають особливі здібності до праці, володіють інтелектуальною власністю. Їх винагороди визначаються індивідуальним контрактом;
- працівники творчої праці, які вміють приймати нестандартні рішення, суттєво впливають на ефективність роботи підприємства. Їх оплата складається із окладу і відсотків від її величини;
- всі інші працівники з мінімальними творчими функціями, одержують тверду заробітну оплату і премії за перевиконання планів на основі колективного договору.

Індивідуальна заробітна плата формується за рахунок застосування гнучких її форм і нових підходів.

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це бажання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість, точність і якість роботи.

Нині 70–80 % працівників у розвинутих країнах переведені на погодинну оплату. Це зменшує кількість трудових конфліктів, покращує психологічний клімат у колективі, попереджує можливість страйків.

Більшість сучасних систем заробітної плати складається з двох частин: базової (постійної) і додаткової (змінної).

В даний час у розвинутих країнах застосовуються різноманітні системи оплати, з яких доцільно виділити такі.

– *Система контролю денного виробітку.* В її рамках годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.

– *Система оплати з врахуванням підвищення кваліфікації.* Основу її складає кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.

– Набуває поширення система *заробітної плати за знання.* Основним принципом є винагорода за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не вклад у досягнення цілей організації.

– Для керівників і спеціалістів існує *система оплати за компетенцію*.
– *Система оплати праці з врахуванням заслуг*. Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника.

– *Система Хелсі*. Заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

– *Система Бедо*. Кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник крім основної заробітної плати одержує винагорода, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки.

– *Система Роурена*. На виконання роботи встановлюється певна норма часу і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом відповідно зіставленим з нормативом. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відроблений час плюс процент від цієї оплати.

– *Система Барта із вібрующим розподілом*. Вона не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу.

– *Система Сканлона*. Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, з яких 20 % спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється в кінці року. Розподіл преміального фонду здійснюється пропорційно партисипативній заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами). Середній процент вираховується як відношення суми преміального фонду партисипативної зарплати.

– *Диференційні системи заробітної плати*, які базуються на застосуванні декількох її ставок залежно від рівня виконання норм.

– *Пряма відрядна заробітна плата* з гарантованою погодинною ставкою (оплата за тарифом і за відроблений час застосовується у випадку, коли продуктивність праці нижче встановленого рівня). При зростанні продуктивності праці зростає і відповідно зарплата. Це аналог відрядно-прогресивної системи оплати в Україні.

– *Відрядно регресивна система* оплати праці передбачає, що заробітки зростають повільніше, ніж продуктивність. Вона застосовується на роботах з високою часткою ручної праці, коли важко розрахувати норми, і ґрунтується на досвіді минулих років. Тут гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо виробіток не досягнув встановленого мінімуму.

– *Система Тейлора* з диференційованою відрядною ставкою. При невиконанні норм ставка складає 0,8; при виконанні та перевиконанні – 1,1–1,3.

– *Система Мерика*. При виконанні завдань до 60 % працівнику загрожує звільнення; при виконанні завдання на 61–83 % працівник одержує ставку; 81–100 % – 1,1 ставки, більше 100 % – 1,2 ставки.

– *Система Ганта* передбачає комбінування змінної і відрядної оплати, які застосовуються залежно від досягнутого рівня продуктивності праці. При виконанні завдань менше 100 % застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною оцінкою.

– *Емпіричні системи заробітної плати* (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.) відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні виконання від 67–75 % до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20–25 % тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1–1,25%.

– В *преміальних системах* розміри премії інколи визначають залежно не від окремих факторів, а від узагальнюючого показника ефективності використання всіх виробничих ресурсів (продуктивності праці, собівартості, прибутку). Ці системи називаються всефакторними.

– *Система Раккера* передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років.

– *Система «Умпротейр»* передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці, при перевищенні якого норми переглядаються.

Досвід оплати праці в США і Японії показує, що застосування різних форм оплати сприяє формуванню у персоналу заінтересованості у підвищенні свого кваліфікаційного й професійного рівня, розвитку фірм.

Тема 18. Мотивація та стимулювання персоналу організації

1. Теорії мотивації персоналу.
2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
3. Управління мотивацією.
4. Організація мотивації на підприємстві.

1. Теорії мотивації персоналу

Теорії мотивації

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі.

Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. Із найбільш відомих, що й до цього часу широко застосовуються, є теорії мотивації праці: «багато і пряника»; «Х», «У» та «Z».

Так, «багатом» в давні часи більш за все виступав страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, князя, короля, поміщика, а «пряником» виступало багатство або породичання з правителями. Ця теорія мотивації широко використовується в казках народів світу. Політика «багато і пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але мало ефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників.

Заінтересовує простотою використання мотивів і стимулів теорія «Х», «У» і «Z», в основі якої є ставлення людини до праці. Теорія «Х» була початково розроблена Ф.Тейлором, а потім розвинута і доповнена Д.Мак-Грегором, який додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, — у 80-ті роки. В.Оучі (модель поведінки і мотивації людини). «Х», «У» і «Z» — це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на таких передумовах:

- в мотивах людини домінують біологічні потреби;
- звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникати, тому працю необхідно нормувати, а кращим способом її організації є конвейерний;

– з причини небажання працювати більшість людей можна примусити до праці тільки шляхом примусу;

– середня людина надає перевагу тому, щоб нею управляли, намагається не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і старається бути в безпеці;

– якість роботи низька, тому потрібний систематичний строгий контроль з боку керівників.

В теорії «X» легко поєднуються основні риси постсоціалістичного працівника з задатками рабської психології. Тому природним є застосування як основного стимулу — примус, а допоміжного — матеріальне заохочення.

Теорія «Y» є антиподом теорії «X» і орієнтована на іншу групу людей. В її основі закладені такі передумови:

– в мотивах людей домінують соціальні проблеми і бажання добре працювати;

– фізичні та емоційні зусилля на роботі такі ж природні, як і в час відпочинку;

– небажання працювати не є успадкованою рисою, властиво людині. Людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці;

– контроль і погрози покаранням не є головними стимулами людини до праці і досягнення цілей підприємства;

– відповідальність та обов'язковість щодо підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні;

– звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність;

– багатьом людям властива готовність використовувати свої знання й досвід, проте індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії «Y» відображає передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в даній теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»:

– в мотивах людей поєднуються суспільні і біологічні потреби;

– люди надають перевагу працювати в групі і приймати рішення групою;

– повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;

– надається перевага неформальному контролю результатів праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;

– на підприємстві повинна здійснюватись постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою;

- бажана поступова службова кар'єра працівників з досягненням певного віку;
- адміністрація проявляє постійну турботу про працівників і забезпечує їм довготерміновий або пожиттєвий найм;
- людина — основа будь-якого колективу, і тільки вона і забезпечує успіх підприємства.

Теорія «Z» описує доброго працівника, який хоче працювати в групі, має стабільні цілі діяльності на довгу перспективу. Цій теорії відповідає більшість японських працівників великих промислових компаній. Разом з тим працівники теорії «Z» є і в Україні.

Стимули заохочування до праці при цій теорії ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Таким чином, працівники описаних теорій «X», «Y» та «Z», належать до різних груп і надають переваги різним мотивам поведінки та стимулам заохочування до праці. На підприємствах є всі типи людей, тому застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається часткою працівників конкретного типу в групі.

Змістовні теорії мотивації

З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великих групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їй ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є :

- а) теорія потреб Маслоу;
- б) теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера;
- в) теорія набутих потреб Мак-Клелланда,
- г) теорія двох факторів Герцберга.

Теорія потреб Маслоу

А. Маслоу — один із великих вчених у галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає такі ідеї і ґрунтується на таких передумовах:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного;

- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша;
- звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;
- потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні потреби.
2. Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому.
3. Потреби належності до певної соціальної групи.
4. Потреби визнання й поваги.
5. Потреби в самовираженні.

Фізіологічні потреби. До цієї групи відносять потреби в їжі, у одязі, житлі і т.п. — це ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, котрі працюють в основному із-за необхідності вижити, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови не погіршували їх існування.

Потреби в безпеці. Потреби цієї групи пов'язані із бажанням людей перебувати у стабільному і безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

Потреби належності до певної соціальної групи. Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь у громадських заходах. Ставлення до таких працівників з боку керівників має носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма організації праці, групові заходи за межами роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

Потреби визнання й поваги. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх і поважають за це. Управління такими людьми вимагає використання різних форм морального заохочення, вираження, визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

Потреби у самовираженні. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої знання, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу — одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

Разом з тим, в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів:

- потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік);
- не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє піраміда Маслоу;
- задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера

К.Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту.

Потреби існування, за Альдерфером, складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

Потреби росту аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку і самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За Маслоу, рух від потреби до потреби проходить тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух іде в обидві сторони: наверх, якщо не задоволені потреби нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. На його думку, у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Якщо людина не зможе задовольнити потребу службового росту, у неї знову «включається» потреба у зв'язку. Згідно з теорією Альдерфера, ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. Він вважає, що кожний раз, коли

потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід зверху вниз.

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда

Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, які значно впливають на її поведінку і примушують діяти.

Потреба досягнень проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивідууми, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато і з задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організувати роботу. Бажано застосовувати в роботі зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові важкодостижні цілі.

Потреба співучасті проявляється у вигляді бажань дружніх відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються про те, як про них думають інші. Індивідууми з високою потребою співучасті хочуть займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, яка дозволяє їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень даної потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їх роботи з врахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб співучасті.

Потреба влади є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключаючі групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади з метою володарювання. В першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

До другої групи відносять тих людей, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у їх вирішенні. Як керівники вони шукають можливості мотивування працюючих для досягнення поставлених цілей.

Потреба влади для цих людей — не бажання задовольнити свої амбіції, а бажання до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з ви-

рішенням організаційних завдань, що і є мотивом до самоствердження.

Мак-Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції для успіху менеджера найбільше значення має потреба влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак-Клелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті.

Теорія двох факторів Герцберга

В другій половині 50-х років ХХ століття Ф.Герцберг розробив нову модель мотивації, побудованої на потребах двох груп: потреби, пов'язані з факторами умов праці, і потреби мотивації, які наведенні в таблиці.

Таблиця

Потреби, пов'язані з умовами праці та мотивації

Фактори умов праці	Мотивуючі фактори
Політика організації Умови роботи Заробітна плата Міжособистісні відносини в колективі Міра безпосереднього контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів праці Висока міра відповідальності Можливості творчого і ділового росту

Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівника. Вона тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність мотивуючих факторів.

Для того щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, потрібно скласти перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати можливість працівникам самим визначати, яким факторам вони надають перевагу.

Наведені вище теорії дозволяють зробити висновок, що немає єдиного підходу, який пояснював би, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна із теорій має щось особливе, відмінне, що дає можливість одержати визнання теоретиків і внести вклад у розробку знань про мотивацію. Незважаючи на відмінності, в усіх чотирьох теоріях є загальне, яке дає змогу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Порівнюючи класифікації у всіх чотирьох теоріях, можна відмітити, що виділені в різних теоріях групи потреб достатньо відповідають одна одній, що видно із схеми.

Тема 18. Мотивація та стимулювання персоналу організації

Теорія Маслоу	Теорія Альдерфера	Теорія Мак-Клелланда	Теорія Герцберга
Потреба самовираження	Потреба росту	Потреба досягнень	Мотивуючі фактори
Потреба визнання й поваги	Потреба зв'язку	Потреба влади	Фактори умов праці
Потреба належності до певної соціальної групи	Потреба існування	Потреба співучасті	
Потреба в безпеці і впевненості у майбутньому			
Фізіологічні потреби			

Схема. Процесійні теорії мотивації

Всім цим теоріям властиві дві загальні характеристики. По-перше, в кожній чітко сформований певний погляд на мотивацію, який підтверджений емпіричними дослідженнями і вже досить довго застосовується в практиці управління. У зв'язку з цим, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери повинні знати всі чотири теорії.

По-друге, всі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, які лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх теорій змістовної мотивації.

Процесійні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей. Процесійні теорії розглядають мотивації з іншого боку. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також

функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки. В даний час існує три основні процесійні теорії мотивації:

- теорія очікування В.Врума
- теорія справедливості Адамса
- теорія Портера– Лоулера.

Теорія очікування

Теорія В.Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети. Людина має бути впевнена в тому, що вибраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб. Теорія ґрунтується на трьох взаємозалежностях: затрати праці— результати; результат— винагорода; валентність (задоволення винагородою).

Очікування в системі «затрати праці — результати» ($Z - R$) — це співвідношення між затраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде зменшуватись.

Очікування в системі «результати— винагорода» ($R - V$) є очікуванням певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів.

У теорії очікувань важливе місце займає валентність або цінність винагороди. Валентність — це передбачена міра відносного задоволення, яка виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо значення будь-якого із цих трьох факторів незначне, то мотивація буде недостатньою, а результат праці — низьким. Для ефективної мотивації менеджера треба встановити тісне співвідношення між результатами і винагородою.

Теорія справедливості Адамса

Ця теорія стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім порівнюють це з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Це порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, оскільки людина вважає, що її колега одержав більшу винагороду за аналогічну роботу, внаслідок цього в людини виникає психологічна напруга.

Працівники, які вважають, що їм не доплачують в порівнянні з іншими, будуть намагатись зменшити інтенсивність праці або підвищити винагороди.

Вирішення проблеми управління підприємств може здійснюватись двома шляхами: створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія + збереження розмірів сумарного заробітку кожного працівника в таємниці).

Теорія Портера— Лоулера

Ця теорія ґрунтується на поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості. В теорії фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, міра задоволення. Згідно з моделлю Портера— Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його здібностей і характеру, а також усвідомленості ним своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди і мірою впевненості в тому, що ці зусилля будуть гідно винагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, констатує теорія Портера— Лоулера і що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові. Дослідження підтверджують точку зору Портера і Лоулера про те, що висока результативність є умовою повного задоволення працівника, а не її наслідком. В цілому ця теорія внесла основний вклад у розуміння мотивації та довела, що мотивація не є простим елементом в ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків.

Теорія Портера— Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної теорії мотивації.

Концепція партисипативного управління

Концепція партисипативного (англ.— участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до підвищення продуктивності праці. На підприємствах, де є традиції і висока питома вага творчих працівників, що працюють у межах теорії «Y», можна говорити про логічний зв'язок між самоуправлінням та мотивацією працівників.

В підприємствах-банкрутах, де велика частка відсталих працівників, низький рівень дисципліни, вірогідна концепція партисипативного управління недоцільна, більш ефективною буде теорія мотивації «X».

Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов:

- працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості);
- працівники, безпосередньо своїм керівником, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці);
- працівнику дається право операційного контролю якості продукції і

встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі);

– працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновацій;

– виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні.

Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження, визнання, належності до соціальної групи, а підприємство досягає високих результатів.

Проте партисипативне управління одержить поширення в Україні тільки в ХХІ столітті, з підвищенням загальної культури і моралі населення, з одного боку, і вичерпання резервів чисто авторитарного стилю управління та простих концепцій мотивацій (теорія «Х», винагород і покарання, політика «батога і пряника»), з іншого.

2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці — це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби — це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби — відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

- *потреби*, які хоче задовольнити працівник;
- *цінності*, що здатні задовольнити цю потребу;
- *трудова дії*, які необхідні для одержання благ;
- *ціна* — витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з

меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи — ветеран, інвалід, мати-одиночка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших».

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано з задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за:

- потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;

– ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язано з трудовою діяльністю.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація — це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий — на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація — це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання — не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Для розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

Матеріальна мотивація — це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втоми, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте вона хоче досягти перспективного росту, самостверджуватись, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Ринкова економіка по-новому ставить завдання співвідношення функції держави та організації у сфері праці. Держава повинна мати механізм контролю за:

- умовами праці на виробництві, щоб реконструкція не просто сприяла підвищенню продуктивності праці, але й створювала сприятливі умови для працівників;

- якістю трудового життя;
- станом організації безперервності процесів підвищення кваліфікації професійної підготовки та розвитку кадрів;
- справедливістю оплати, побудованої на диференціації заробітку за критерієм трудового вкладу.

Заслужують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме:

матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- участь у прибутках;

додаткові стимули:

- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди.

Винагороди – це поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди діляться на :

- *прямі* виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
- *непрямі* – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва. Система винагород має базуватись на таких принципах:

- форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств;
- механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому;
- частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного

відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату).

3. Управління мотивацією

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» (Т.Пітерс, Р.Уотермен). «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А.Моріта).

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди – тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно – карають.
2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.
3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо, має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

- Керівник повинен вирішувати два завдання:
- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
 - збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників.

Таблиця

Регулятори мотивації

1. Робоче середовище	2. Винагороди	3. Безпека
Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, дизайн, столова, чистота, добрі фізичні умови праці	Добра зарплата, справедливий винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування)	Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини в колективі

Таблиця

Основні мотиватори

4. Особистий ріст	5. Відчуття належності	6. Інтерес і виклик
Можливість навчатись. Ріст кар'єри. Ріст відповідальності і впливу. Можливість творчого росту, самовираження	Відчуття потреби своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи підприємства. Інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника. Спільне прийняття рішень.	Цікава робота. Можливість росту майстерності. Підвищена відповідальність. Змагальний ефект (бути кращим за інших). Вирішення нових складних завдань

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

4. Організація мотивації на підприємстві

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

– визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;

– визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;

– конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;

– організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;

– узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;

– при наймі працівника вияснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є:

– високий рівень оплати;

– використання високопрофесійної праці;

– відсутність зрівнялівки в оплаті;

– високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:

– треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;

– постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

– ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати;

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях є підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в розрізі окремих ре-

гіонів, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючі на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації малоефективні.

Як свідчать дані зарубіжних підприємств, у структурі потреб і мотивів не відбувається докорінних змін, і керівники мають недостатнє уявлення про структуру та ієрархію мотивів підлеглих.

У 1946 році в одній з американських фірм провели анкетування робітників, яких просили розташувати в порядку першості запропоновані десять видів винагороди за роботу. (Див.: Ясинський В.Л. Нетрадиционные системы материального стимулирования труда. — Одесса, 1992. — С.80—82). Робітники розташували запропоновані винагороди в такій послідовності:

1. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
2. Почуття належності до справ.
3. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомоги).
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Цікава робота.
7. Особисті контакти з менеджерами.
8. Просування по службі.
9. Сприятливі умови праці.
10. Дисципліна праці.

Схоже опитування було проведено наприкінці 80-х років, яке засвідчило, що в ієрархії мотивів працівників відбулись суттєві зміни. При цьому зазначені мотиви вже розмістились у такій послідовності:

1. Цікава робота.
2. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.

3. Почуття належності до справ.
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Просування по службі.
7. Сприятливі умови праці.
8. Особисті контакти з менеджерами.
9. Дисципліна праці.
10. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).

Зміни в ієрархії мотивів сталися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня робітників та їх орієнтації на потреби високого рівня.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;

б) показники рівня життя – номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури, екологічна ситуація, особиста безпека;

в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах:

– *системність* – побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;

– *комплексність* – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;

– *аналитичність* – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;

Розділ 5. Оцінка, оплата й мотивація персоналу

– *періодичність* – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

– *виробничо-територіальний підхід* – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Організацією мотивації на підприємстві займаються лінійні керівники і працівники служби управління персоналом.

Література

1. *Аксенов С.* Менеджмент персоналу. 1998.
2. *Андрушкін Б.М., Кузмін О.С.* Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
3. *Афонин А.С.* Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект: Учеб. пособие. — К.: МЗУУП, 1994.
4. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. — М., 1998.
5. *Дмитренко Г.А.* Стратегический менеджмент. — К., 1998.
6. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управління персоналом. — М, 1998.
7. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород, 1997.
8. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К., 1998.
9. *Красовский Ю.Д.* Управление персоналом в фирме. — М., Инфра-М, 1997.
10. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия. — Нижний Новгород., 2001.
11. *Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.* Основы менеджменту. — М., 1994.
12. *Мастенбрут У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М., 1996.
13. *Мурашко М.І.* Менеджмент персоналу. — К.: «Знання», 2002.
14. Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Ченкина. — М.: Высшая школа, 1996.
15. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М., 1997.
16. *Поляков В.А.* Технология карьеры, практическое руководство. — М.: Дело ЛТД, 1995.
17. *Петюх В.М.* Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К., 2000.
18. *Павленко Н.* Трудові відносини: запитання та відповіді. — Х.: «Фактор», 2001.
19. *Старостинский Э.К.* Как управлять персоналом. — М.: АО Бизнес-школа, «Интел-синтез», 1995.
20. *Сотникова С.И.* Управление карьерой: Учеб. пособин. — М.: Инфра-М, 2001.
21. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 1997.
22. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб, 2000.
23. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.
24. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Инфра-М, 1997.

25. *Шкатула В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — Норма—Инфра—М., 1998.
26. *Щекин П.В.* Как работают с людьми за рубежом. Метод. рекомендации. — К.: ВЗУУП, 1992.
27. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
28. *Яковлев Р.А.* Оплата труда на предприятии. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.

Навчальне видання

**Крушельницька Ольга Володимирівна
Мельничук Дмитро Петрович**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчальний посібник

Видання друге, перероблене й доповнене

Редактор *Вдовиченко Валентина Миколаївна*
Коректор *Асташева Марія Василівна*
Комп'ютерна верстка *Полончук Микола Андрійович*
Дизайн обкладинки *Деркач Павло Павлович*

Підписано до друку 01.12.2004.
Формат 60 x 84 1/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура Newton. Умовн. друк. аркушів — 19,25. Обл.-вид.
аркушів — 18,48.
Замовлення № _____

Видавництво «Кондор»
Свідоцтво ДК № 1157 від 17.12.2002 р.
03057, м. Київ, пров. Польовий, 6,
тел./факс (044) 456-60-82, 241-83-47

Книги видавництва «Кондор» завжди можна придбати у наших регіональних партнерів:

- м. Київ, «Наукова думка», вул. Грушевського, 4, тел. (044) 228-06-96;
- м. Київ, «Знання», вул. Хрещатик, 44, тел. (044) 229-10-45;
- м. Київ, «Книголюб», вул. І. Кудрі, 31, тел. (044) 269-10-51;
- м. Київ, ДчП Книгарня №52, вул. Ю. Гагаріна, 13, тел. (044) 552-22-41;
- м. Київ, «Академкнига» № 7, вул. Стрітенська, 17, тел. (044) 212-34-72;
- м. Київ, ТОВ «Книгарня «Сяйво», вул. Велика Васильківська, 6, тел. (044) 235-43-66
- м. Вінниця, «Кобзар», вул. Привокзальна, 2/1, тел. (0432) 21-67-44;
- м. Житомир, «ЦНТЕІ», вул. Велика Бердичівська, 31, тел. (0412) 37-22-56;
- м. Запоріжжя, ТОВ «Сучасник ЛТД», просп. Леніна, 151, тел. (0612) 33-12-27;
- м. Івано-Франківськ, «Сучасна українська книга», Вічовий майдан, 3, тел. (03422) 3-04-60;
- м. Івано-Франківськ, КП «Букініст», Незалежності, 19, (03422) 2-38-28;
- м. Кіровоград, «Книжковий світ», вул. Набережна, 13, тел. (0522) 24-94-64;
- м. Кривий Ріг, «Букініст», пл. Визволення, 1, тел. (0564) 92-37-32;
- м. Львів, ТОВ «Ноти», просп. Шевченка, 16, тел. (0322) 72-67-96;
- м. Львів, «Еней», вул. Тургенева, 52/7, тел. (0322) 35-12-93К
- м. Луганськ, «Глобус-книга», вул. Радянська, 58, (0642) 53-62-30;
- м. Луцьк, «Освіта», просп. Волі, 8, тел. (0332) 72-46-14;
- м. Луцьк, «Планета», просп. Волі, 8, тел. (0332) 22-39-58;
- м. Одеса, ДВАТ «Одесакнига», вул. Жуковського, 22, тел. (0482) 68-59-90, 22-91-15;
- м. Полтава, «Планета», вул. Жовтнева, 60а, тел. (05322) 7-20-19;
- м. Рівне, «ДККП Рівнекнига», вул. Островського, 16, тел. (0362) 22-41-05;
- м. Тернопіль, ТОВ «Дар», вул. Б. Хмельницького, 17, тел. (0352) 22-24-33;
- м. Тернопіль, «ДП Кооп-книга», Майдан Волі, 4/1, тел. (0352) 22-25-40;
- м. Харків, «Авіоніка», вул. Сумська, 51, тел. (0572) 14-04-70;
- м. Харків, «Вища школа», вул. Петровського, 6/8, тел. (0572), 47-80-20;
- м. Хмельницький, ТОВ «Проскурівкнига», вул. Володимирська, 63, тел. (0382) 76-29-36;
- м. Черкаси, ТОВ «Фірма «Світоч», вул. Б. Вишневецького, тел. (0472) 47-92-20;
- м. Чернівці, «Технічна книга», вул. Кобилянська, 45, тел. (03722) 2-74-96.

Книготорговельним організаціям та оптовим покупцям звертатися за тел./факсом: (044) 241-66-07, 241-83-47.

E-mail: condor@kiev ldc.net, condor@public.ua.net.

<http://www.condor-books.com>