

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

А. В. Доронін

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Харків «ХАІ» 2020

УДК 005.95/.96
Д69

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. Г. В. Назарова,
д-р екон. наук, проф. І. В. Гонтарева

Доронін, А. В.

Д69 Менеджмент персоналу підприємства [Електронний ресурс]: консп. лекцій/ А. В. Доронін. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020. – 207 с.

Наведено основні принципи і положення управління персоналом організацій (підприємств, фірм, установ), методи формування та розвитку персоналу.

Для студентів спеціальностей 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 076 «Експертиза товарів та послуг», 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Може бути використаний студентами інженерних спеціальностей при вивченні відповідних курсів конкретної економіки і організації виробництва, а також у системі перепідготовки кадрів.

Іл. 20. Табл. 13. Бібліогр.: 31 назва

УДК 005.95/.96

© Доронін А. В., 2020
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Методологія менеджменту персоналу підприємств.....	5
Тема 2. Персонал організації як об'єкт менеджменту.....	11
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.....	18
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.....	25
Тема 5. Кадрова служба і кадрове діловодство.....	51
Тема 6. Планування та формування персоналу.....	71
Тема 7. Розвиток персоналу.....	89
Тема 8. Рух персоналу.....	94
Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу.....	106
Тема 10. Управління робочим часом працівника.....	114
Тема 11. Формування сприятливих умов праці.....	120
Тема 12. Оцінювання персоналу.....	137
Тема 13. Мотивація і стимулювання персоналу.....	158
Тема 14. Соціальне партнерство в організації.....	164
Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу.....	193
Бібліографічний список.....	205

ВСТУП

Головне завдання при вивченні цього курсу полягає в здобутті комплексних знань з вибору нових форм і засобів управління персоналом при створенні ефективної та гнучкої системи управління. Це означає, що майбутні магістри повинні знати методологічні основи менеджменту та психології, організацію, планування, функції і засоби управління, методи прийняття управлінських рішень, наукові основи підготовки управлінських кадрів та ефективної організації їх праці, зміст умінь менеджера з персоналу, вміння створювати і використовувати управлінські структури.

При цьому майбутні магістри повинні бачити взаємозв'язки економічних явищ і процесів, різноманітні їх форми, вміння планувати та організовувати розвиток персоналу, досягати мети організації через формування висококваліфікованого, креативного і, як наслідок, конкурентоспроможного на ринку праці робітника, приймати об'єктивні рішення в різних ситуаціях, вміння використовувати набутий досвід на практиці.

У дисципліні «Менеджмент персоналу підприємства» розглядаються аспекти визначення придатності індивіда до різних видів діяльності, методи добору кадрів з урахуванням характерологічних особливостей людей та їх професійних знань, умінь, навичок, особливості формування кадрового резерву; планування кар'єрного зростання в організації; вивчаються взаємини і методи спілкування людей при виконанні спільних завдань, способи активізації діяльності персоналу через формування стійких мотивів; увага приділяється генерації і пошуку нових ідей; розглядаються імідж організації і фірмовий стиль, варіанти створення служби з управління персоналом в організації. Розкривається роль людського фактора в процесі успішної діяльності, розглядаються аспекти вітчизняної управлінської діяльності, порівнюються зарубіжні моделі менеджменту і можливості їх адаптації з урахуванням історичного досвіду і національного менталітету.

Засвоєння дисципліни «Менеджмент персоналу підприємства» має забезпечити:

- оволодіння понятійним апаратом менеджменту персоналу;
- усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні кількості чинників як основи цієї діяльності;
- використання основних закономірностей загальної, соціальної та прикладних психологій у реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо;
- формування вмінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань, оволодіння методиками з управління персоналом.

Тема 1. МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

- 1.1. Суть менеджменту персоналу і напрями його розвитку.
- 1.2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності.
- 1.3. Менеджмент персоналу як навчальна дисципліна.
- 1.4. Менеджмент персоналу як предмет наукових досліджень.
- 1.5. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту.

1.1. Суть менеджменту персоналу і напрями його розвитку

Менеджмент персоналу як процес управління трудовим колективом є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління.

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності організацій значною мірою залежить від якісних характеристик персоналу і умінь управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище має три грані, розвивається в трьох напрямках:

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

Кожен з цих напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів вирішення проблем.

1.2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності

Для глибшого розуміння суті, значення, складнощів менеджменту персоналу як сфери професійної діяльності необхідно мати уявлення про такі методологічні аспекти цього соціального явища:

- суть і цілі;
- об'єкт і суб'єкт;
- зміст і форма;
- субстрат (субстанція);
- функції;
- принципи;
- засоби;
- зв'язки з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
- стратегія і політика;

- завдання;
- механізм регулювання;
- продукт (результат) менеджменту.

Поняття, суть менеджменту персоналу. Менеджмент персоналу необхідно розглядати на трьох рівнях.

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

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

На вищому рівні управління розробляється стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, затверджуються рішення про заміщення ключових посад.

Перелічені найважливіші завдання менеджменту персоналу на всіх рівнях повинні вирішуватися синхронно, у тісному взаємозв'язку, як невід'ємні складові єдиного безперервного процесу.

Отже, менеджмент персоналу необхідно розглядати як системно організований процес відтворення і ефективного використання персоналу самокерованої організації.

Головними цілями менеджменту персоналу є:

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

Ці цілі органічно пов'язані одна з одною.

Синтетичним показником ефективності діяльності організації є продуктивність, яка розраховується за формулою

$$П = \frac{Д}{В} \rightarrow \max ,$$

де Д – сукупний дохід, отриманий від реалізації товарів і послуг;

У – сукупні витрати на виробництво.

Якість трудового життя персоналу характеризують такі показники і критерії :

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

Об'єкт менеджменту персоналу - це широке поняття, яке охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожного найнятого робітника незалежно від статусу в організації.

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

Зміст і форма. Основним змістом, суттю менеджменту персоналу є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу становлять методи управління людьми на виробництві: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові і соціально-психологічні.

Формою менеджменту персоналу є складний комунікативний процес у всіх його проявах, який відбувається між суб'єктом і об'єктом управління, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду і закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів і окремих працівників.

Субстрат. Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, вони нерозривно пов'язані. У єдине ціле зміст і форму об'єднує субстрат (субстанція) як основа спільності однорідних явищ.

Менеджмент персоналу – явище дуже складне, багаторівневе. У ньому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання. Але всі ці частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація – головний субстрат менеджменту персоналу.

Функції менеджменту персоналу. Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. Їх поділяють на дві групи: загальні і специфічні.

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

Специфічні функції розглядаються в наступній темі. Вони встановлюються функціональним розподілом праці між структурними підрозділами організації і між виконавцями.

Принципи менеджменту персоналу. Це сукупність фундаментальних основ управління людьми, послідовне виконання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності загальної роботи.

Менеджмент персоналу повинен здійснюватися на основі таких принципів:

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

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

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

Зв'язок менеджменту персоналу з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Суб'єкти менеджменту персоналу повинні мати тісні організаційні й інформаційні зв'язки з усіма структурними підрозділами організації (забезпечення робочою силою, відповідальність за розвиток персоналу, ефективну мотивацію праці, створення безпечних умов праці і т.д.). Служби персоналу підтримують також ділові контакти з навчальними закладами, регіональними центрами зайнятості, кадровими агентствами, органами державної статистики.

Під стратегією менеджменту персоналу слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів і узгоджений з генеральною стратегією.

Стратегія менеджменту персоналу намічає істотні кількісні і якісні зміни в структурі персоналу на перспективу; збільшення або зменшення чисельності; зміни в професійно-кваліфікаційній структурі працівників і обсягах інвестицій у людські ресурси.

На основі стратегії менеджменту персоналу формується політика менеджменту персоналу, яка конкретизує напрями і принципи розвитку системи менеджменту персоналу.

Політика менеджменту персоналу - це комплекс концептуальних засобів роботи з персоналом, послідовне виконання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом. Найважливішими складовими політики менеджменту персоналу є:

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

Продукт (результат) менеджменту персоналу повинен відповідати його цілям. Виходячи з суті цілей менеджменту персоналу, його продукт повинен мати два виміри: економічний (економічна ефективність діяльності персоналу) і соціальний (соціальна ефективність діяльності персоналу). Економічна ефективність вимірюється економічними показниками: прибуток, рентабельність, продуктивність, матеріаломісткість, енергоємність продукції

і т.д. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динаміка реальної заробітної плати, зміст і умови праці, плинність персоналу, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

1.3. Менеджмент персоналу як навчальна дисципліна

Основними методологічними аспектами навчальної дисципліни є мета, завдання, об'єкт, місце в навчальному плані та зв'язок з суміжними дисциплінами.

Мета навчальної дисципліни "Менеджмент персоналу" - формування системи знань теорії і практики управління персоналом різноманітних організацій, які функціонують у сфері національної економіки України.

Завдання навчальної дисципліни:

- вивчення теоретичних основ менеджменту персоналу;
- вивчення практичного досвіду організацій в області управління людьми на виробництві;
- набуття уміння самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, приймати і обґрунтовувати ефективні рішення в області менеджменту персоналу.

Предмет. Навчальна дисципліна "Менеджмент персоналу" вивчає багатогранний, багаторівневий, складний процес відтворення і ефективного використання персоналу організацій, який здійснюється у просторі та часі.

Об'єкт. Для навчальної дисципліни "Менеджмент персоналу", так само як і для процесу, який вона вивчає, об'єктом є складна сукупність, яка охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал у цілому і кожного працівника окремо.

Вивчення дисципліни "Менеджмент персоналу" базується на знанні таких фундаментальних дисциплін, як:

- політична економія;
- економіка підприємства;
- менеджмент;
- економіка праці;
- фінанси;
- управління трудовими ресурсами;
- нормування праці;
- трудове право.

1.4. Менеджмент персоналу як предмет наукових досліджень

Найбільш актуальними проблемами менеджменту персоналу, які потребують постійного науково-методичного дослідження, є такі:

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

Найбільш поширеними методами наукових досліджень актуальних проблем менеджменту персоналу є:

- загальнонаукові (спостереження, класифікація і типологія, групування і порівняння, метод середніх величин, аналіз і синтез, системний підхід, експеримент);
- економіко-статистичного аналізу;
- соціологічного аналізу;
- експертних оцінок;
- факторного аналізу;
- математичного моделювання;
- функціонально-вартісного аналізу;
- системно-структурного аналізу;
- математичної статистики;
- графічного моделювання;
- кореляційно-регресійного аналізу;
- тестових методик.

1.5. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту

У менеджменті персоналу ключовими поняттями є такі: менеджмент, персонал, організація.

Слово "менеджмент" англійського походження, воно перекладається як "управління", але не в широкому значенні як управління яким-небудь об'єктом або процесом, а у вузькому – як управління організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації.

Слово "персонал" походить від латинського *persona*, тобто окрема людина, особа. У менеджменті слово "персонал" застосовується в значенні сукупності людей, які працюють в організації, знаходяться в трудових відносинах з нею на

основі індивідуальних трудових договорів і займаються суспільно корисною діяльністю.

Слово "організація" має декілька значень:

1. У значенні діяльність: організувати, організуватися.
2. Об'єднання людей, громадських груп, держав на основі спільності інтересів, мети, програми дій. У теорії менеджменту прийнято яку-небудь юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад і так далі) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений на основі спільності інтересів зазвичай економічних, політичних, культурних, спортивних.
3. Особливості побудови чого-небудь, структура.
4. Фізичні і психічні особливості окремої людини.

У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація в іншому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут в усіх його проявах, переважно у сфері економіки. *Об'єктами навчальної дисципліни також є структурні підрозділи організації і їх персонал, окремий працівник як посадовець і як особа.*

Досить широко використовується слово "організація" також і в значенні процесу (організація праці, організація управління і т.д.).

Організація є юридичною особою. Усю свою діяльність вона здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

Організація як юридична особа є основним, базовим об'єктом менеджменту. Керівники середньої ланки управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації - виробництвах, виробничих комплексах, цехах. Об'єктом менеджменту на нижньому рівні управління є структурні низові підрозділи (відділи, бюро, сектори, виробничі дільниці, бригади).

Тема 2. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Управління персоналом у контексті організаційного менеджменту.
- 2.2. Еволюція концепцій менеджменту персоналу.
- 2.3. Особливості менеджменту персоналу в зарубіжних країнах.

2.1. Управління персоналом у контексті організаційного менеджменту

Менеджмент як сучасна наука і практика управління підприємством (організацією), що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов для його ефективного функціонування і розвитку господарської діяльності.

Для здійснення ефективного управління необхідно враховувати всі організаційні аспекти, вплив різних факторів мікро- та макросередовища. Важливою в цьому процесі є роль менеджера.

Більшість експертів вважають, що існує п'ять основних функцій, що виконують менеджери: планування, організація, управління персоналом,

мотивація і контроль. Разом ці функції являють собою те, що зазвичай називають процесом управління. Кожна з перелічених вище функцій містить:

планування - визначення цілей і стандартів, розроблення правил і послідовності дій, розроблення планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому;

організація - постановка певних завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розроблення каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих;

управління персоналом - вирішення питання про визначення стандартів для придатних кандидатів, підбір працівників, відбір претендентів, установлення стандартів роботи, оцінювання виконання робіт, навчання і розвиток працівників;

мотивація - вирішення питання, як змусити працівників виконувати свою роботу, надання моральної підтримки, матеріальне стимулювання;

контроль - установлення стандартів, таких, наприклад, як якість, рівень продуктивності, перевірка відповідності виконання робіт цим стандартам, їх коректування за необхідності.

У цьому курсі буде розглянуто всі функції, але у межах однієї – управління персоналом. Управління персоналом відповідає концепціям і методам, які менеджеру необхідно використовувати при роботі з персоналом. До них належать:

- аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника);
- планування потреби в персоналі та наймання кандидатів на роботу;
- добір кандидатів;
- орієнтація і навчання нових працівників;
- управління оплатою праці;
- забезпечення мотивації і пільг;
- оцінювання виконання завдань;
- спілкування;
- навчання і розвиток;
- створення у працівників почуття відповідальності;
- здоров'я та безпека працівників;
- трудові відносини в колективі.

Термін "персонал" поєднує складові частини трудового колективу підприємства (організації). До персоналу прийнято відносити всіх працівників, які виконують управлінські або виробничі операції (рис. 1.1).

Персонал, безпосередньо зайнятий у виробництві, називається робітниками. Останні, у свою чергу, поділяються на основних і допоміжних робітників.

Службовці, або управлінський персонал (менеджери), виконують трудову діяльність у процесі управління. Вони займаються переробленням інформації з використанням технічних засобів управління.

Основним результатом їхньої трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форми, підготовка



Рис. 1.1. Класифікація персоналу

управлінських рішень, а також реалізація і контроль виконання рішень. До управлінського персоналу (менеджерів) відносять керівників і фахівців. Усі вони в деякому сенсі є менеджерами з персоналу, тому що залучені до процесів вербування, інтерв'ювання, добору, навчання нових працівників. Однак між керівниками і фахівцями існує кілька принципових відмінностей, головні з яких – юридичне право прийняття рішень і наявність у підпорядкуванні інших працівників на користь керівників. Залежно від масштабу управління розрізняють *лінійних керівників*, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і *функціональних керівників*, які здійснюють окремі функції управління.

Фахівці можуть підрозділятися на групи залежно від результатів їхньої праці:

1) *функціональні фахівці управління*, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, фінансисти, бухгалтери, маркетологи);

2) *фахівці-інженери*, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація.

Крім перелічених вище груп виділяють службовців - технічних фахівців (МОП), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (оператори, кур'єри, комірники).

Поза залежністю від категорій управління персоналом – невід'ємна частина роботи як лінійного керівника вищої ланки, так і функціональних керівників різного рівня, тому що одна з найважливіших цілей управління – одержати найкращі результати від людей.

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

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

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

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (керівники);
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) працівники сфери торгівлі і побутових послуг;

- б) кваліфіковані працівники сільського і лісового господарств, риборозведення і рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори і складальники устаткування і машин;
- 9) прості професії.

У складі персоналу організації можуть постійні, сезонні і тимчасові працівники; працівники, зайняті повний або неповний робочий день (тиждень). Одна людина може працювати в двох організаціях на основі сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Організація може приймати на навчання, підвищення кваліфікації, стажування учнів, студентів-практикантів, стажистів з інших організацій, проте ці люди до складу персоналу не входять.

Структурою персоналу називають співвідношення кількості різних категорій працівників.

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

Багатьом організаціям не лише в Україні, а у всьому світі, бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників усіх посадових рівнів, але, у першу чергу, менеджерів із стратегічним мисленням і вмінням ефективно вирішувати тактичні завдання.

2.2. Еволюція концепцій менеджменту персоналу

Для більш повного розуміння ефективності управління персоналом необхідно знати, яким персонал був у минулому, тобто враховувати накопичений досвід в області організаційного менеджменту.

Управління людьми як головне завдання менеджменту організації завжди ґрунтується на сукупності основних теоретичних і емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління людиною в організації. У теорії та практиці менеджменту відбулася зміна багатьох парадигм. При різноманітті точок зору на визначення кількості парадигм та їх періодизацію найбільш часто виділяють чотири концепції кадрових функцій в організаціях, що розвивалися в межах трьох парадигм. Ці концепції можна подати таким чином:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.).
2. Управління персоналом (початок розвитку – 20-ті рр. XX ст.).
3. Управління людськими ресурсами (початок розвитку – 50-ті рр. XX ст.).
4. Управління людиною (з 60-х рр. XX ст. і дотепер).

Основні положення концепцій у контексті парадигм наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Система управління людиною в організації

Парадигма	Види систем			
	Система 1	Система 2		Система 3
	економічна	організаційна		гуманістична
адміністративна		соціальна		
Роль людини	фактор виробництва	ресурс організації		головний суб'єкт організації
Місце людини	елемент процесу праці	елемент формальної структури	елемент соціальної організації	член організації-родини
Функція менеджменту	використання трудових ресурсів	управління персоналом	управління людськими ресурсами	управління людиною
Зміст управління	організація праці і ЗП	часткове керування "життєвим циклом" людини	комплексне управління людськими ресурсами	самоврядування
Підрозділ	відділ ВПЗ	кадрова служба	служба управління людськими ресурсами	уся організація
Головний важіль	заробітна плата	повноваження та відповідальність	мотивація	організаційна культура
Стимулювання	оплата робочого часу	принцип "заслуг"	домінування морального	якість трудового життя
Теоретична основа	економічна теорія тейлоризму	бюрократична теорія організацій	постбюрократична теорія організацій	соціальна психологія
Навчання	первинна підготовка	підготовка і підвищення кваліфікації		навчання на робочому місці
Сучасні приклади застосування	масове виробництво, рутинна технологія	середні та великі фірми	середні та великі фірми високотехнологічних галузей	мале підприємництво, фундаментальна наука

Кардинальна зміна парадигм від економічної до організаційної відбулася на Заході на початку ХХ ст. В Україні ці зміни почалися наприкінці 60-х рр. і продовжуються дотепер, тому що в країні ще має місце бюрократичне організаційне мислення.

Що стосується третьої системи, що у цей час набула поширення в економічно розвинутих зарубіжних країнах, то в Україні вона існує поки в теоретичному аспекті. Суть гуманістичної парадигми полягає у тому, що людина – головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може

розглядатися як ресурс, як член "організації-родини" (філософія японського менеджменту), а функція менеджменту полягає в "управлінні людською істотою".

Відповідно до цього підходу організація існує для людини, а не навпаки. У межах цього розробляються стратегії управління організацією, будуються структури, системи та внутрішньоорганізаційні відносини. Як основний фактор, що впливає на людей, розглядається організаційна культура, яка формується, виходячи з філософії організації, та розрізняється залежно від особливостей управління. Організаційна культура, яка включає морально-психологічний клімат в організації, виходить на перше місце в сукупності факторів, що і визначають "якість трудового життя".

Прогресивний досвід японського менеджменту продемонстрував життєздатність цієї парадигми як на великих підприємствах, так і в малому бізнесі, що особливо важливо для України, де становлення ринкових відносин поки не закінчено.

На основі викладеного вище слід зазначити, що багато дослідників виділяють дві позиції людини в суспільному виробництві [16]:

- 1) людина як ресурс виробничої системи (трудоий, людський) – важливий елемент процесу виробництва та управління;
- 2) людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами - головний суб'єкт управління.

Якщо розглядати персонал з позиції теорії підсистем, можна виділити такі групи [21]:

- економічні, у яких головними є проблеми виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних благ, а персонал розглядається як елемент виробництва;

- соціальні, у яких головними є питання відносин людей, соціальні групи, а персонал розглядається як головна система, що складається з неповторних особистостей.

При узагальненні всіх перелічених підходів можна зробити висновок, що всі вони являють собою чотири наведені концепції (рис. 1.2).

Ресурс	ЛЮДИНА	ОСОБИСТІТЬ
Економічна група	УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Соціальна група	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рис. 1.2. Класифікація концепцій управління персоналом

2.3. Особливості менеджменту персоналу в зарубіжних країнах

В економічно розвинутих зарубіжних країнах особливий інтерес становить вивчення менеджменту персоналу. В США і Японії, тому що підходи до управління в цих країнах до недавнього часу мали кілька відмітних рис.

Менеджмент персоналу в американських фірмах здійснюється на подібних принципах, серед яких можна виділити підбір кадрів, умови праці, створення у працівників почуття відповідальності, трудові відносини.

Загальними критеріями при підборі кадрів є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі.

При доборі кадрів, що здійснюється за схемою <<розглядання резюме – тестування – інтерв'ювання>>, особлива увага приділяється спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Після приймання на роботу проводиться процедура вступу на посаду, коли працівника ознайомлюють з його обов'язками за інструкціями, діяльністю фірми в цілому та її організаційною структурою.

Процедура звільнення складається із серії виховних актів, за винятком випадків злочинства, шахрайства, регулярного недотримання правил організаційної філософії. Здійснення звільнення контролюється представниками профспілки.

У Японії менеджмент персоналу має такі *особливості*: наймання працівників здійснюється на тривалий термін, підбір працівників – за цільовими напрямками після вузів, за рекомендаціями, з урахуванням репутації, підвищення заробітної плати і кар'єрного зростання – за вислугою років.

Зазвичай виділяють такі *основні принципи японського менеджменту персоналу*:

- сполучення цілей діяльності фірми (макрорівень) і працівників (мікрорівень), висока залежність працівників від своєї фірми, надання значних соціальних гарантій і благ в обмін на відданість і довіру фірмі;
- домінування колективної свідомості, заохочення кооперації працівників усередині фірми, розвиток соціального партнерства, патерналізм в управлінні;
- підтримка балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують функціонування фірми: керівників, фахівців і акціонерів.

Таким чином, менеджмент персоналу в Японії припускає певні гарантії зайнятості, підготовку працівників на робочому місці, оплату праці залежно від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Кардинальна відмінність японського менеджменту персоналу від американського полягає в такому: в японських фірмах дотримуються думки, що менеджер будь-якого рівня має бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці фірми, тобто робиться акцент на широку спеціалізацію.

Крім того, кар'єра працівника в Японії найчастіше являє собою поступальне просування наверх ієрархічної структури, що залежить від вислуги років, а в американських фірмах просування може бути досить швидким, якщо працівник показує відмінні результати, і не залежить від віку.

Сьогодні деякі відмінності між американським і японським менеджментом не мають значення, про що свідчить існуюча концепція гуманізації, в основу якої покладено фрагменти японської філософії, а людина – працівник організації – сприймається не як ресурс, а як коштовна, неповторна, цілісна особистість.

Тема 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

- 3.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
- 3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
- 3.3. Інформаційна база менеджменту персоналу.
- 3.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
- 3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.
- 3.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

3.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу

Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, треба мати своєчасно і в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням (рис. 3.1).

Специфічною особливістю менеджменту персоналу є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням на іншу роботу або звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою і підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади і розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик і т. д.).

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, вибирати вид трудової діяльності і професію; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці.

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості

вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладанні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, завдану підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників; індивідуальні трудові спори; професійні спілки; участь працівників в управлінні підприємством; трудовий колектив; державне соціальне страхування; спостереження і контроль за дотриманням трудового законодавства.

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

3. Закон України "Про колективні договори і угоди", що визначає правові основи розроблення, укладення і виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і працедавців.

4. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)", який визначає правові й організаційні основи функціонування системи заходів для вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання трудових суперечок (конфліктів).

5. Закон України "Про оплату праці", що визначає правові й організаційні основи оплати праці працівників, які знаходяться в трудових відносинах на основі трудового договору з підприємствами всіх форм власності й господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного і договірною регулювання заробітної плати. Він спрямований на забезпечення відтворювальної і стимульованої функцій заробітної плати.

6. Закон України "Про охорону праці", який визначає основні положення реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за допомогою відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці і виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

7. Закон України "Про пенсійне забезпечення", який гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок громадських фондів споживання призначенням трудових і соціальних пенсій. Закон встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу відносять також Класифікатор професій ДК 003-95. Цей документ стандартизує назви категорій персоналу, професій і посад.

Завдання і розділи Класифікатора професій вивчити самостійно.

Практичне вирішення всіх завдань менеджменту персоналу не повинне суперечити основним положенням Конституції України, законодавству про працю та іншим законодавчим актам України.

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

- *Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких фіксуються загальні стани, порядок працевлаштування і звільнення працівників, головні обов'язки працівників, головні обов'язки адміністрації, робочий час і його використання, преміювання за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни.*
- *Колективний договір, який укладається між власником і профспілковим комітетом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів робітників і власників. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін стосовно змін в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників.*
- *Положення про структурні підрозділи підприємства - документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їх завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язок з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів і затверджуються першим керівником організації.*
- *Посадові інструкції - документи, які регламентують діяльність посадовців і містять дані про їх завдання і обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги та ін.*

3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу - це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного і техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані.



Рис. 3.1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу містить дві групи документів:

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

До першої групи документів слід віднести:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників - систематизований за видами економічної діяльності збірник опису професій, наведених у класифікаторі професій.

2. Міжгалузеві норми і нормативи, призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва.

Конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці (МАРНОТРАТНИК) - це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МАРНОТРАТНИК.

Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам і працедавцям, які звертаються до державної служби зайнятості.

Інша група документів, які розробляються і затверджуються керівництвом організацій для внутрішнього використання, містить:

- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення про оплату і стимулювання праці;
- інструкції з техніки безпеки та ін.

3.3. Інформаційна база менеджменту персоналу

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 і соціальна адаптація знову прийнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення раціонального використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

Інформація повинна відповідати таким вимогам: повнота і точність, своєчасність і оперативність, корисність, об'єктивність, доступність, економічність, однозначність сприйняття, зручність передачі, оброблення і збереження. На підприємствах потрібне створення відповідної інформаційної системи.

Інформаційна система менеджменту персоналу є сукупністю способів, прийомів і методів пошуку, збереження, оброблення, передачі і використання кадрової інформації.

Оснoву інформаційної системи повинен 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.

Головні вимоги до інформаційної системи: широке використання ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

3.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу

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

Кожен лінійний керівник очолює групу персоналу, оскільки щодня керує своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення і звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання і підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати та ін.

Керівники вищого рівня управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні й нормативні документи, здійснюють контроль за їх виконанням і загальне керування роботою в області менеджменту персоналу.

Служба персоналу створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти і положення) управління персоналом, контролює їх використання, дотримання трудового законодавства і реалізацію кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності і професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, спостерігає за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників і т. д.

У зарубіжних фірмах існує тенденція підвищення професійного рівня фахівців служби персоналу. Ними є психологи, соціологи, економісти, фахівці в області трудових відносин, методів навчання і оцінювання персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації.

Більшість фахівців, що займаються кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу, університетів і педагогічних вузів. У великих корпораціях і компаніях США 30 % фахівців в області менеджменту персоналу мають дипломи магістрів і докторів наук.

Традиційні відділи кадрів українських підприємств виконують переважно реєстраційно-облікові функції (ведення кадрової документації, облік руху персоналу, підбір персоналу), тоді як у службах персоналу зарубіжних фірм і компаній переважають аналітичні й організаційні аспекти діяльності.

Отже, діяльність лінійних керівників і співробітників служб персоналу тісно взаємозв'язана. У них один об'єкт - персонал і спільна мета - максимально ефективно використання персоналу.

3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу

Виконання завдань менеджменту персоналу з мінімальними трудовими і грошовими витратами, з необхідною точністю і достовірністю у встановлені терміни є неможливим без використання сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки і поліграфії.

До технічних засобів менеджменту персоналу належить сукупність машин, устаткування і пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської роботи для його механізації і автоматизації.

Технічні засоби можна умовно поділити на три групи:

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

До простих пристроїв і знарядь праці відносять канцелярське приладдя, лічильні засоби, різні пристрої і приладдя, теки і швидкозшивачі, які використовують для полегшення управлінської роботи.

Засоби оргтехніки включають великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи :

- засоби складання документів (друкарські машини, письмові автомати, диктофонна техніка);
- засоби копіювання і розмноження документів ("Ксерокс", оперативна поліграфія);
- засоби оброблення документів (сортувальні, різальні, штемпелювальні та інші машини і пристрої, машини для знищення документів тощо);
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів (столи, шафи, стелажі, сейфи, картотеки, різні теки, пневмопочта);
- засоби управлінського зв'язку (засоби телефонного зв'язку, телеграфи, факси, факс-модеми, електронна пошта).

Обчислювальні машини використовуються для механізації і автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних і інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності

менеджменту персоналу є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

3.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу - це сукупність засобів, які спрямовуються на фінансування діяльності в області менеджменту персоналу.

Фінансування здійснюється за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Джерелом коштів на оплату праці працівників госпрозрахункових підприємств є частина прибутків та інші засоби, отримані внаслідок їх господарської діяльності. Для установ і організацій, які фінансуються з бюджету, - це засоби, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина прибутків, отриманих внаслідок господарської діяльності і з інших джерел.

Керівництво багатьох вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги діяльності в області менеджменту персоналу. Тому в періоди спаду ділової активності підприємств витрати на підбір, розставлення, навчання персоналу, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу зменшуються в першу чергу.

У розвинених країнах діяльність в області менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал - як інвестиції. Провідні компанії тільки на професійний розвиток витрачають до 10 % фонду заробітної плати.

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

Тема 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.

4.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.

4.3. Комунікації в управлінні персоналом.

4.4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.

4.5. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

4.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах — планування,

організації, мотивації та контролю. Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:

- управління діяльністю;
- управління людьми.

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

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

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

Управління людьми пов'язане із забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З огляду на діяльність організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

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

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

Отже, робота керівника має значення не тільки з огляду на результат організації, але й з позицій особистого життя працівників.

Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію керівника і персоналу, що йому підпорядковується. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво керівника і працівників. Важливими компонентами роботи керівника є наставництво та виховання персоналу.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що є основою його рішень.

Керівникові доводиться виконувати різні ролі та, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль стосовно управлінської діяльності — це набір певних

поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Цей автор виділив десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних відносин. Визначальна роль керівника випливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення та координувати діяльність персоналу.

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

У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи й реалізуючи політику менеджменту персоналу (комплектування штатів, підбір, навчання, розставлення й переміщення кадрів).

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної роботи, скоординованих дій працівників, що займаються управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, уміти визначати найсуттєвіші в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси й методи їх вирішення.

Як спеціаліст керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями й досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їхнім виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора й передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

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

Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язуються з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту й самоутвердженню в колективі. Усе більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані процеси, зокрема такі, що зумовлюють конфлікти.

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

завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації.

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

Лідер — це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен мати високорозвинуті ділові й особистісні якості, здібності до спілкування та встановлення контактів з персоналом.

Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

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

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

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

- технічні — здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- аналітичні — здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їх взаємодію та визначати ті, які заслуговують на найбільшу увагу;
- діагностичні — здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення;
- концептуальні — здатність усвідомлювати причиново-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;

— комунікативні — здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

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

➤ морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу, чесність і добросовісність, уважне ставлення до людей, принциповість, уміння сприймати критику й бути самокритичним);

➤ дисципліна та ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);

➤ рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);

➤ організаційні здібності (діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, чітко та ясно висловлювати думки, створювати команду, цілеспрямованість);

➤ забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечувати контроль за їх виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);

➤ риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);

➤ інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

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

— атракція — здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них під час спілкування позитивних емоцій;

— чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;

— справедливість, доброзичливість і повага у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;

— знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;

— емпатія (співпереживання) — уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;

— толерантність — уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;

— рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;

— уміння мислити проблемно й перспективно, відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;

— високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;

— уміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Центральним моментом творчого управління персоналом, виходячи з психологічних аспектів управління, є здатність керівника позитивно впливати на

працівників. Це означає, що його вплив обґрунтований, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження.

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

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

На відміну від навіювання, переконання як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування в них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доказів для формування в підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним завданням і потребам діяльності.

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

4.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. Мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка — це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. Потреба — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і є реальною причиною трудової поведінки. Отже,

потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб, чим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації трудової поведінки працівників з їхніми внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

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

Спонукання є поведінковим видом потреби та спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

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

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

У їх основі — різні ціннісні орієнтації працівників, тобто усвідомлено сприйняті цінності. Цінність — це поняття, що виражає позитивну або негативну значущість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності. Для різних працівників одні й ті ж цінності мають різну значущість.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найважливіші для неї цінності, які називають базовими. Залежно від базових цінностей можуть змінюватися оцінки інших предметів і явищ. На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами.

Ціннісні орієнтації — це відносно стійке, соціально обумовлене ставлення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру й обсягу фактичних знань, потреб і домагань та є поєднанням емоційних аспектів з раціональним мисленням.

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

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

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

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

На практиці ці основоположні соціально-психологічні закономірності в управлінні (зокрема мотивації) персоналом слід використовувати з урахуванням:

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

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

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода — це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, люди мають різні поняття про цінності, отже, і оцінка винагороди та її цінність відрізняються.

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

4.3. Комунікації в управлінні персоналом

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація — це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднувальним процесом.

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

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

На рис. 4.1 подано модель спілкування як комунікативного процесу.

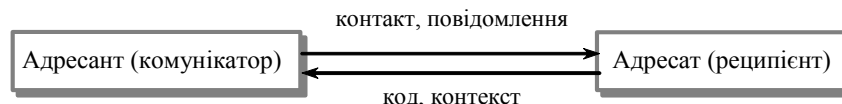


Рис. 4.1. Модель спілкування як комунікативного процесу

Адресант — той, хто передає інформацію.
(комунікатор)

Адресат — той, кому посилається інформація.
(реципієнт)

Контакт — спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований).

Код — може бути вербальним (мовним) або невербальним (міміка, жести, інтонація).

Повідомлення — зміст інформації.

Контекст — змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

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

Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але й отримує відповідь. Отже, він стає реципієнтом, а реципієнт — комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути елементарними або складними, доброзичливими або негативними, вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання кількох кодів одночасно.

Спілкування — це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат — зміну діяльності або поведінки інших людей. До процесу спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його зміст. Отже, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим в організації мають місце й неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними в організації.

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

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

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

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

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

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

- регулювання — у процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал, організовуються спільні дії, погоджуються цілі й методи їх досягнення;
- соціального контролю — підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;
- соціалізації — засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмій, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо;

➤ соціально-педагогічну — вплив на виховання та розвиток особистості працівників.

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

- контактну, метою якої є встановлення контакту й підтримка взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;
- інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;
- спонукальну — стимуляція активності працівника, щоб схилити його виконати певні дії;
- координаційну — взаємне орієнтування та погодження дій для організації діяльності;
- розуміння — адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань станів співрозмовника;
- амотивну — пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань або зміна останніх;
- налагодження стосунків — усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;
- впливу — зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

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

У спілкуванні виділяють такі три сторони:

- комунікативну;
- інтерактивну;
- перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому разі є комунікативним процесом, який має такі особливості:

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

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

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин.

На характер спілкування важливий вплив робить статус учасників спілкування. За цим показником виділяють:

➤ горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, які мають однаковий статус;

➤ вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника й підлеглого.

За спрямованістю управлінське спілкування може бути:

➤ особисто орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі);

➤ соціально орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

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

➤ наказ — за допомогою наказів управлінські рішення доводяться до виконавців;

➤ бесіда — використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;

➤ наради — проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;

➤ звіти — використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;

➤ переговори між різними суб'єктами, які дають змогу прийняти спільне рішення.

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

Така необхідність зумовлена об'єктивними факторами, що набувають форми закономірних принципів. Серед останніх психологи виділяють такі:

➤ Закон невизначеності сприймання. Одна й та ж інформація або управлінська дія можуть сприйматися різними людьми неоднаково залежно від психологічної структури окремої особистості.

➤ Закон неадекватності сприймання людини людиною, оскільки людина є складною автономною психологічною системою.

➤ Закон неадекватності самооцінки, яка може бути завищеною або заниженою.

➤ Закон розщеплення змісту управлінської інформації. З рухом інформації по ієрархічних рівнях організації зміст її відхиляється від початкового.

➤ Закон самозбереження. Провідним мотивом людини є намагання захистити себе, зберегти особистий статус, власну гідність.

Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок — це процес обміну змістовною та оцінною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного. Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:

➤ Свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники надають неповну або неточну інформацію, щоб приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу.

➤ Прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок — це обмін завуальованими реакціями, щоб ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління.

Причини опосередкованого зворотного зв'язку такі:

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

➤ Позитивний або негативний. Особливе значення таких зворотних зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотного зв'язку з боку підлеглого можуть бути: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. Як наслідок, виникають комунікативні бар'єри в спілкуванні, конфлікти. Разом з тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків. Завдання полягає в тому, щоб керівник знаходив найбільш ефективні форми негативного зворотного зв'язку.

Позитивний зворотний зв'язок між керівником і підлеглим також може проявлятися не повністю. Так, з боку підлеглого він може стримуватися через небажання демонструвати свої переваги або щоб не бути підлабузником. З боку керівника обмеження на позитивний зворотний зв'язок зумовлюються такими причинами:

- побоювання, що похвала погано вплине на підлеглого;
- переконання, що ефективна робота є обов'язком працівника, а тому немає необхідності в позитивному зворотному зв'язку;
- переконання, що негативний зворотний зв'язок краще мотивує працівника.

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

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

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

Установлення контакту привітанням полягає у формуванні доброзичливої атмосфери і позитивного фону спілкування. Попереднє інформування здійснюється для надання співбесідникові необхідної інформації щодо ситуації та проблеми, яка є предметом обговорення. Мета основного етапу — досягнення мети спілкування. Найбільш доцільним є діалог. Для цього керівник повинен добре володіти вербальним і невербальним способами спілкування; уміти ставити запитання та фіксувати інформацію; аргументувати свої судження; надавати підлеглому можливість зворотного зв'язку; психологічно впливати (переконувати, програмувати).

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

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

Завершальний етап спілкування залежить від досягнутої мети. Якщо її досягнуто, то спілкування завершується ритуалом прощання, якщо ні, то працівникові дається можливість покращити свої результати з обов'язковим контролем за ними з боку керівника.

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

Зовнішніми проявами ефективного спілкування є такт і толерантність. Такт — практичний розум, почуття міри та пристойності відносно інших людей, що диктує найбільш делікатну лінію поведінки.

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

Комунікації в організації мають складну структуру. Розрізняють формальні та неформальні, вертикальні та горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації поділяються на низхідні (інформація переміщується з вищих рівнів на нижчі); висхідні (інформація надходить від працівників на вищі рівні управління);

комунікації на рівнях керівник — робоча група, керівник — підлеглий. Горизонтальні комунікації здійснюються між відділами та між особистостями.

У міжособистісних контактах на шляху обміну інформацією існують перешкоди, які призводять до її викривлення. Основними причинами є труднощі в міжособистісних контактах; свідоме викривлення змісту інформації; фільтрація інформації під час її руху з рівня на рівень; інформаційні перевантаження; недосконала структура управління.

На міжособистісному рівні бар'єри в обміні інформацією зумовлені:

- вибіркоким сприйняттям інформації залежно від інтересів, потреб, емоційних станів, статусу людей, життєвого досвіду;
- неадекватним розумінням одних і тих самих словесних висловлювань;
- неадекватністю між вербальною та невербальною інформацією;
- неякісним зворотним зв'язком.

У зв'язку з цим необхідно регулювати інформаційні потоки в організації відповідно до потреб у кількості та якості інформації для постановки цілей, прийняття рішення та оцінювання роботи персоналу.

Керівникам будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників. У цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення — з іншого. Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями. Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника робить стрес. Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, спричинене несприятливим впливом певного фактора. Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в невпорядкованій активності, в інших — у пасивності, бездіяльності. Разом з тим незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи.

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

Поведінка людини в стресових станах залежить від типу нервової системи, характеру і вольових якостей, ставлення до стрес-фактора. Так, одні люди сприймають стресогенну ситуацію як таку, що дає їм змогу реалізувати свої можливості і досягти бажаних результатів, для інших вона є фактором зниження ефективності роботи. Відповідно до цього можливі два типи емоційно-поведінкового реагування працівників під час стресу: активне і пасивне. Активне реагування доцільніше при сильних короткотривалих стресорів, пасивне — при тривалій дії стресора.

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

Стреси поділяються на гострі та хронічні. Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає під час тривалого або повторюваного впливу як сильних, так і відносно слабких стресорів.

Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів. До організаційних факторів належать такі:

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

Особистісні фактори стресу пов'язані з індивідуальними психічними властивостями людини. Згідно із сучасними уявленнями стрес розглядається як феномен усвідомлення, який виникає у працівника внаслідок порівняння вимог, що ставляться до нього, і здатності справлятися з цими вимогами. Якщо в цьому механізмі немає рівноваги, тобто людина не впевнена у своїх можливостях, то вона відчуває стрес. Установлено, що інтернали — особи, які впевнені у собі, не розраховують на зовнішню підтримку, менше відчувають дистрес в екстремальних умовах. Екстернали, яким властива невпевненість, потреба в зовнішніх стимулах, навпаки, чутливіші до дистресів. Більш схильні до стресів люди з такою рисою характеру, як тривожність, а також ті, хто недооцінюють складність завдання та час його виконання, у зв'язку з чим поспішають, спізнюються і переживають. Працівники, схильні до спокійної, поміркованої діяльності, менше зазнають впливу дистресів.

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

По-друге, якщо дистресом є монотонна робота, то необхідні заходи зі збагачення праці, підвищення її змістовності.

По-третє, підбір і розставлення кадрів слід здійснювати з урахуванням фактора стресостійкості працівника.

По-четверте, у структурі матеріального середовища з кожного стресогенного фактора (шум, вібрація, освітлення тощо) необхідно реалізувати програми заходів щодо його оптимізації.

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

4.4. Типи та причини конфліктів, методи їх вирішення

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

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

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

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

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

Учасники конфліктної ситуації не перебувають постійно у ворожих стосунках, а є опонентами як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Тому сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені та прагне досягти особистих цілей; опонент другого рангу — це група, яка прагне досягти групових цілей; опонент третього рангу — структура, що складається з кількох груп, які взаємодіють. У більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом. Формула конфлікту (К) така:

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

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. Тому поширеною є думка, що конфлікт — це небажане явище, і його необхідно негайно вирішувати, тільки-но він виникне.

Так, прихильники школи «людських відносин» в управлінні вважали, що конфлікт — це зло, і його слід уникати.

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

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

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

Управління конфліктами впливає з урахування їхніх типів. Розрізняють чотири типи конфліктів:

- внутрішньоособистісний;
- міжособистісний;
- між особистістю і групою;
- міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт найчастіше виявляється як ролевий і виникає, якщо:

— до працівника ставляться суперечливі вимоги відносно результатів його роботи;

— не узгоджені виробничі завдання й особисті потреби працівника;

— не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника;

— мають місце перевантаження або недовантаження працівника, стреси.

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

Конфлікт між особистістю і групою може виникнути тому, що людина не дотримується норм і правил поведінки, прийнятих у групі. Причиною може бути й те, що працівник не відповідає експектаціям (очікуванням), які ставляться до нього з боку групи, або займає позицію, що відрізняється від позиції групи з певних питань. Конфлікт може виникнути між керівником і підлеглим, якщо керівник застосовує непопулярні в групі методи управління.

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

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудоких відносин через:

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

Конфлікти можуть проходити як у відкритій, так і прихованій формах. Відкриті конфлікти розгортаються на діловій основі та характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін. Під час прихованого конфлікту немає явно виражених агресивних дій.

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

Основні причини конфліктів в організації такі:

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

Суб'єктивними причинами конфліктів є схильність людини до конфліктних стосунків з оточуючими, зумовлена її індивідуальними особливостями. Серед них такі:

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

Ці причини можуть стати справжніми причинами конфлікту тоді, коли вони стоять на перешкоді особистості чи групи людей реалізувати свої потреби та інтереси. Разом з тим реакція людини в багатьох випадках визначається її соціальною зрілістю, прийнятими для неї формами поведінки, соціальними нормами та правилами. Участь людини (групи) у конфлікті зумовлюється значущістю поставлених цілей, а також необхідними зусиллями для їх досягнення. Чим важливіша мета, тим більше зусиль згоден докласти суб'єкт конфлікту для її досягнення, а отже, тим сильнішим буде протистояння й жорсткішою взаємодія сторін.

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

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

Конфлікт може бути вирішений за допомогою трьох типів дій:

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

Оскільки конфлікти можуть завдати організації як матеріальних збитків, так і моральної шкоди, то керівництво зацікавлене в якнайшвидшому їх подоланні та запобіганні виникненню. У цьому разі під управлінням конфліктами розуміють цілеспрямовані дії на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки його учасників. Запобігання конфліктам ґрунтується на ефективних способах управління конфліктною ситуацією. Існує декілька груп методів управління конфліктними ситуаціями:

- внутрішньоособистісні;

- структурні;
- міжособистісні;
- агресивні відповідні дії.

Внутрішньоособистісні методи вирішення конфлікту полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми. Зокрема, свої судження стосовно певних проблем не слід супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі побажань. Що ж до конфліктних особистостей, то за умови продовження ділових відносин з ними керівникові під час спілкування необхідно:

- зважати на те, що у цих людей є певні приховані потреби;
- свої емоції взяти під контроль і дати вихід їхнім емоціям;
- не зертати уваги на їхні слова й поведінку;
- визначити, до якого типу складних людей вони належать;
- переконати їх говорити правду, бачити в них позитивні якості.

Структурні методи — це методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. Основою цих методів є:

- роз'яснення вимог до роботи;
- координаційні та інтеграційні механізми;
- загальноорганізаційні комплексні цілі;
- система винагород.

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

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

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

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

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

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна зі сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не враховуючи інтереси іншої сторони і змушуючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль конкуренції може бути тоді, коли ця людина має владу й переконана в правильності рішення в даній ситуації.

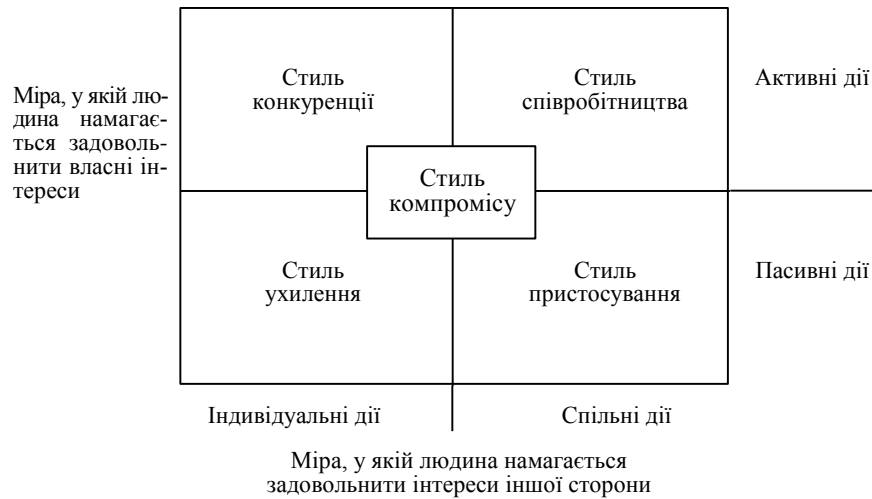


Рис. 4.2. Сітка Томаса–Кілмена

Стиль ухилення використовується тоді, коли одна зі сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а вирішення її потребує значних зусиль.

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

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

Стиль співробітництва полягає в тому, що кожна зі сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються під час переговорів.

Конструктивне вирішення конфлікту залежить:

- від адекватності сприйняття конфлікту, достатньо точного оцінювання вчинків, намірів сторін;
- відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем для виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

Для управління конфліктами використовують дві стратегії:

- попередження конфлікту;
- вирішення конфлікту.

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

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

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

Для цього необхідно визначити:

- проблему конфлікту в загальних рисах;
- справжню причину конфлікту;
- реальних учасників конфлікту;
- справжні потреби й побоювання кожного учасника конфлікту;
- існуючі до конфліктної ситуації міжособистісні відносини учасників конфлікту;
- ставлення до конфлікту осіб, які не беруть у ньому участі, але зацікавлені в позитивному вирішенні.

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

4.5. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації

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

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

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

Найповніше соціально-психологічна й психологічна взаємодія між працівниками проявляється в робочих (малих) групах (колективах). Робоча група — це спільність людей, об'єднаних метою та інтересами, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, взаєминами товариськості та взаємодопомоги. Взаємовідносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособистісних відносин.

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

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

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

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

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

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

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

- він є найбільш суттєвим елементом у загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку результатів праці;

- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника в діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він є інтегральним утворенням, яке виникає внаслідок акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу. З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності елементів виробничої й соціальної обстановки. З іншого боку, соціально-психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу й робить зворотний вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулювальним, так і пригнічувальним. У зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

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

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

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

Самооцінка — це оцінювання особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця в організації. Вона ґрунтується на порівнянні домагань і досягнутих успіхів, що є підставою для самоповаги. Система оцінок (самооцінка, очікувана й реальна оцінки особистості групою) діє як регулятор групових взаємин.

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

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

Численними дослідженнями було встановлено, що безпосередні контакти людей роблять значний вплив на продуктивність індивідуальної діяльності. Присутність інших може як стимулювати, так і утруднювати виконання завдання. Разом з тим в умовах інтерактивної (взаємодіючої) групи та відносно стійкої системи спільної діяльності людей виникає нова якість, «колективна силова потенція», що приводить до підвищення продуктивності праці. Такий результат є можливим завдяки функціям керівництва, комунікації та організації спільної діяльності. Під час цих процесів здійснюється інтеграція впливів на працівника як з боку керівника, так і з боку групи.

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

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

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

- симпатії-антипатії;
- притягання-відторгнення.

Симпатії-антипатії — це відчуття задоволення (незадоволення) від реального або уявного контакту з іншою людиною. Притягання (відторгнення) є практичною, реальною складовою цих відчуттів. Міжособистісна привабливість (непривабливість) може набувати стійкого зв'язку між людьми й переходити у взаємну прихильність або неприязнь. Під час регулювання міжособистісних відносин в організації слід ураховувати не тільки особисті бажання працівників,

але й ставлення останніх до об'єкта (предмета), стосовно якого виникають ці відносини.

Згідно з теорією «балансних моделей» саме мета й результати трудової діяльності є тим об'єктом, який має визначати характер міжособистісних відносин. За умови переважання почуття антипатії, відторгнення взаємини між працівниками будуть реалізовуватися як суто офіційні, ділові, а в емоційних відносинах виникатимуть конфліктні ситуації. Усе це потребує від керівництва систематичного вивчення й регулювання соціально-психологічного клімату колективу. Однак, як свідчать дослідження, залежно від таких показників, як увага керівника до людини та врахування її інтересів або, навпаки, увага до виробництва і врахування інтересів справи, стратегія управління характеризується:

- невтручанням, якому властивий низький рівень турботи про людей і виробництво;

- турботою про людей, намаганням встановити дружні стосунки за умови недостатньої уваги виробничим справам;

- зосередженістю на вирішенні виробничих завдань і недооцінкою людського фактора;

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

- максимальним врахуванням інтересів виробництва й колективу, коли поєднуються діловитість і людяність (цей тип управління властивий командам).

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

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

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

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

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

При оптимальному соціально-психологічному кліматі забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою її ефективності. Показниками останньої є продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у трудовій діяльності.

Тема 5. КАДРОВА СЛУЖБА І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО

- 5.1. Служба персоналу організації.
- 5.2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу.
- 5.3. Документаційне забезпечення менеджменту персоналу.
 - 5.3.1. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
 - 5.3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
 - 5.3.3. Облік особового складу організації.
 - 5.3.4. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

5.1. Служба персоналу організації

Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва. Підвищення ролі соціальної складової виробництва зумовило якісні зміни систем управління та знайшло відображення в нових формах і методах роботи з персоналом.

В умовах ринкового господарювання персоналу організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, навичок, але й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей є нині основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам та вимогам виробництва. Отже, для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно вживати заходів щодо вдосконалення розроблення та реалізації кадрової політики, підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом в організації.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків служб персоналу. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як видно, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби управління персоналом. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу порівняно з іншими структурними підрозділами набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї належить і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб управління персоналом не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань приймання, обліку та звільнення працівників. Наприклад,

служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної кадрової політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом [9, с. 7].

Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежать від специфіки та масштабів діяльності організації й визначається переліком наданих функціональних обов'язків. Великі організації створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. Наприклад, до служби персоналу великої компанії можуть входити відділи, групи, сектори, окремі працівники, підібрані за функціональним принципом (відділ кадрів, відділ стимулювання та оплати праці, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки, психолог). На рис. 5.1 наведено перелік відділів (секторів, груп), які можуть входити до структури служби персоналу, та визначено конкретні функціональні обов'язки кожного з них.

В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник, або вповноважена ним особа. Хоча слід зазначити, що досить часто трапляються ситуації, коли керівники, особливо приватних фірм, не приділяють належної уваги проблемам формування та розвитку персоналу. Вони відмовляються від створення служб персоналу не з об'єктивних причин, а намагаючись зекономити фінансові ресурси організації. Зазвичай у таких випадках обов'язки управління персоналом перекладаються на фахівців іншого профілю — юристів, бухгалтерів, офіс-менеджерів.

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

У зв'язку з цим при вдосконаленні діяльності служб персоналу за сучасних умов слід передбачати такі напрями роботи:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.
2. Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих процедур підбору, оцінювання та розподілу кадрів, що

потребує від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.



Рис. 5.1. Структура та функціональні обов'язки служби персоналу

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

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

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

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

Реалізація цих напрямів удосконалення управління персоналом має бути пов'язана з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової роботи, постійним зростанням рівня освіти, кваліфікації та авторитету працівників служб персоналу.

5.2. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу

Як свідчить вітчизняний досвід, найчастіше для управління персоналом в організації (на підприємстві, в установі) створюється відділ кадрів. **Відділ кадрів** — це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції у сфері управління персоналом.

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

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

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

3. Формування резервного потенціалу на підприємстві.

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Керувати розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників унаслідок впровадження нової техніки та технології, механізації й автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку з пуском нових виробничих об'єктів.

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

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

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

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

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

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

9. Вести облік особового складу підприємства, заповнювати та зберігати відповідно до вимог чинного законодавства трудові книжки працівників на підприємстві.

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

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

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

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

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

15. Забезпечувати підготовку необхідної звітності з персоналу та кадрової роботи й контролювати своєчасність надання цих документів до відповідних міністерств, відомств, комітетів [3, с. 63, 64].

З початком епохи промислових підприємств з максимально автоматизованим виробництвом на основі сучасних технологічних досягнень функцію управління персоналом очікують кардинальні зміни. Отже, слід очікувати, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників будуть постійно зростати. «Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і широка досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником» [2, с. 35].

На рис. 5.2 наведено професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів.

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

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

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

На основі Положення про відділ кадрів для чіткішого розподілу обов'язків керівництвом підприємства розробляються **Посадові інструкції працівників відділу кадрів**. У них на підставі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створює важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби у сфері управління персоналом.

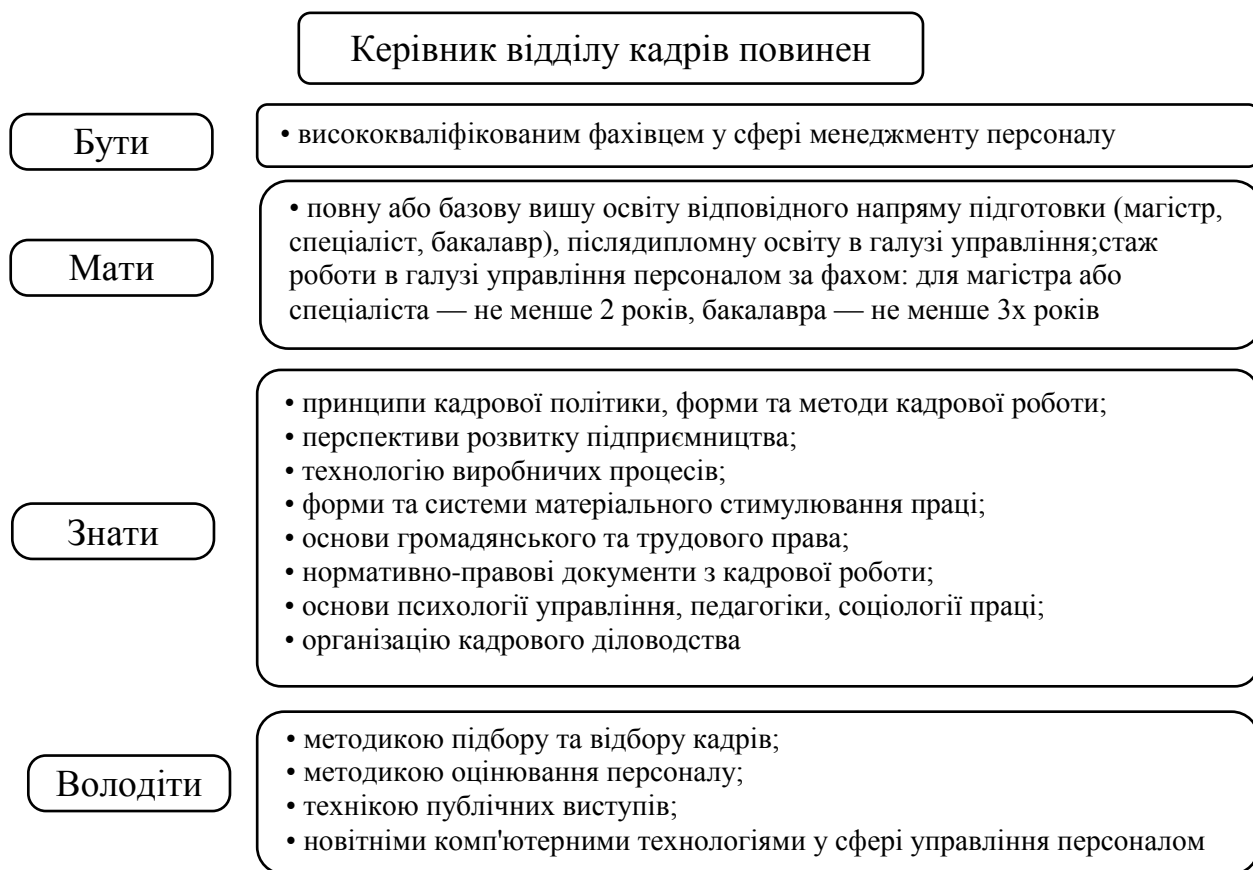


Рис. 5.2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів

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

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

Під час вирішення низки завдань відділ кадрів є координатором здійснення адміністративно-організаційного керівництва з управління персоналом. Лише при активній співпраці з іншими підрозділами можливі забезпечення реалізації кадрової політики підприємства, узагальнення практики роботи з персоналом для внесення пропозицій щодо її вдосконалення.

У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розроблення посадових інструкцій у

структурних підрозділах, підготовці організаційно-методичного забезпечення та проведення атестації персоналу.

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

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

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

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

1. Активна участь у розробленні та вдосконаленні організаційної й управлінської структури підприємства.

2. Допомога керівництву в проведенні кадрової політики щодо наймання, переміщення, звільнення, скорочення персоналу.

3. Допомога лінійним та функціональним керівникам в організації виховної роботи з персоналом для підвищення продуктивності праці, відповідальності за якість виконання роботи, забезпечення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Виконання цих функцій передбачає проведення фахівцями відділу кадрів постійної роботи щодо вдосконалення методики проведення співбесід, конкурсного відбору, визначення рівня кваліфікації та професійної придатності кандидатів на вакантні посади під час приймання на роботу, проведення атестації наявного персоналу, організацію навчання та стажування працівників на провідних підприємствах для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу, розроблення сучасних систем матеріального стимулювання та програм соціального розвитку трудового колективу.

Реалізація ефективної діяльності відділу кадрів у сфері управління персоналом повинна проводитись у тісній співпраці з вищим керівництвом, профспілковим комітетом та іншими функціональними підрозділами підприємства.

На думку західних фахівців, сучасні менеджери кадрових служб не повинні обмежувати власну діяльність лише «виданням наказів» та «оформленням документів», як це часто буває на вітчизняних підприємствах. Наприклад, у промисловості Росії понад половина співробітників служб управління персоналом займається нормуванням та оплатою праці, тоді як у системах управління людськими ресурсами США більшість фахівців займається відбором, адаптацією та оцінюванням персоналу.

Завдання служб управління персоналом має полягати у формуванні такого кадрового складу, який би забезпечив максимальну продуктивність праці в досягненні поставлених цілей. Наскільки серйозно підходять до професійного відбору персоналу на провідних західних підприємствах свідчить досвід США. Так, наприклад, у Сполучених Штатах Америки на відбір одного менеджера вищого рівня витрачається \$32 тис., на менеджера середнього рівня — \$8 тис., бухгалтера — \$10 тис., інженера — \$8 тис., секретаря — \$2 тис. [7, с. 9].

5.3. Кадрове діловодство

5.3.1. Номенклатура справ з кадрового діловодства

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

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

Кадрове діловодство ведеться за такими напрямками:

1. Облік особового складу підприємства та його підрозділів.
2. Оформлення та ведення особових справ працівників.
3. Підготовка та передача на розгляд вищого керівництва документів з особового складу, а саме: наказів про приймання, переведення, звільнення працівників, оголошення заохочення або догани тощо.
4. Підготовка наказів та інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
5. Підготовка звітів та інших статистичних довідок щодо змін чисельності та структури персоналу.
6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.

7. Ведення документації про зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад.

8. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу підприємства, контроль за їх використанням.

9. Підготовка та передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.

10. Підготовка документів з кадрів для передачі їх в архів на зберігання.

11. Механізація та автоматизація документування інформації з особового складу.

Основні види документів з кадрового діловодства, які оформлюють і ведуть працівники відділу кадрів, наведено на рис. 5.3.

Обладнання робочих місць співробітників відділу кадрів, які ведуть кадрове діловодство, має здійснюватись з урахуванням специфіки роботи з документами та відповідати таким вимогам:

1. Меблі, полиці, шафи для документів установлювати так, щоб ними було зручно користуватись.

2. Засоби малої оргтехніки слід розташовувати у визначених та зручних для користування місцях.

3. Документи мають зберігатися в окремих папках. Для швидкого та безпомилкового знаходження документів необхідно використовувати пронумеровані або різнокольорові папки.

4. Конфіденційні та секретні документи слід зберігати у відповідних шафах або сейфах.

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

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

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

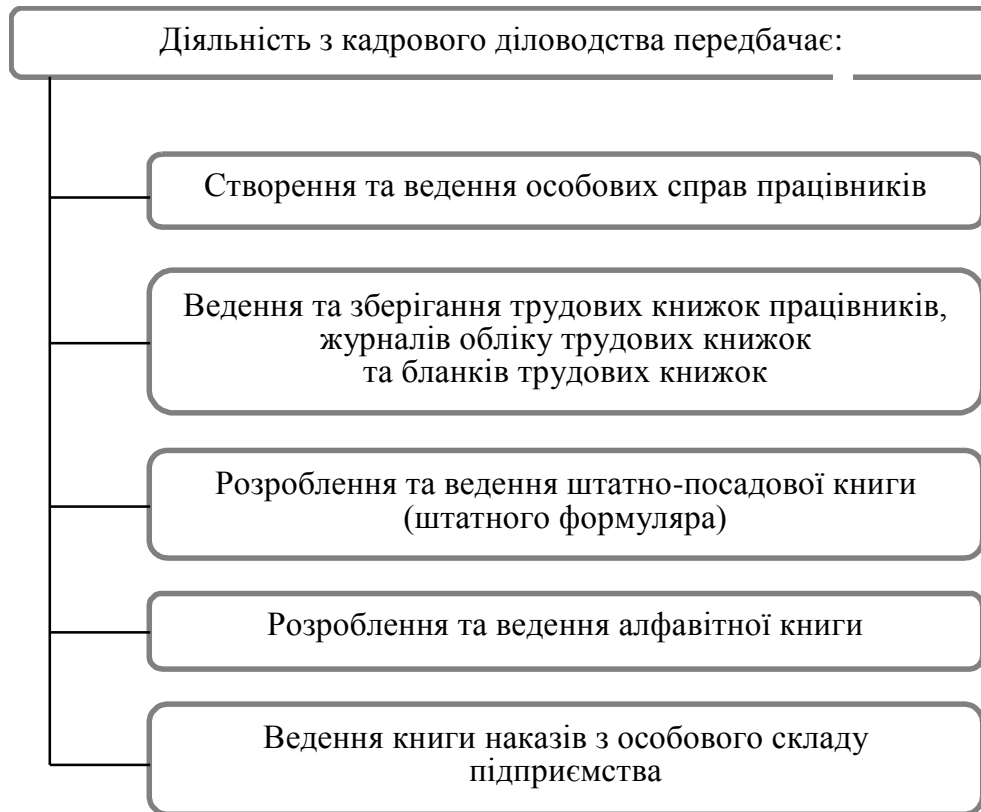


Рис. 5.3. Напрями роботи з кадрового діловодства

Комплекс документів за функціями управління кадрами можна поділити на основні групи:

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

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

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

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

Типова технологічна схема оформлення кадрової документації передбачає такі стадії:

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

5.3.2. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів

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

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

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

Трудові договори укладаються:

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

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

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

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

Улаштуючись 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 приймання на роботу, посада, розмір заробітної плати, а також можуть указуватись наявність випробного терміну або дата проведення конкурсного відбору. Після оголошення наказу про приймання на роботу працівника ознайомлюють з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, роботою, яку він буде виконувати, умовами та розмірами оплати праці, проводять інструктаж з техніки безпеки.

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

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

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 оформляються на всіх працівників підприємства, які пропрацювали на ньому п'ять 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 і т. д.). Це дає можливість роботодавцеві визначати похідні назви робіт і посад залежно від завдань та обов'язків виконавців.

У табл. 5.1 наведено приклад заповнення граф трудової книжки в розділі «Відомості про роботу».

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

Таблиця 5.1

Відомості про роботу

Номер запису	Дата			Відомості про приймання на роботу, переведення на іншу роботу із звільнення (з зазначенням причин та посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його номер і дата)
	число	місяць	рік		
				Приватне підприємство «Мрія»	
1	02	06	2000	Прийнято на посаду рекламного агента	Наказ № 19 від 1 червня 2000 р.
2	01	08	2001	Переведено на посаду менеджера з реклами	Наказ № 24 від 31 липня 2001 р.

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, проводяться вивчення, добір та використання кадрів управління. Особові справи оформлюються на всіх працівників підприємства після їх зарахування на роботу. Спочатку до особової справи заносяться документи, що відображають процес приймання на роботу, потім — усі основні документи, які з'являються 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 з фотографією працівника розміром 4×6 см.

2. Автобіографія.

3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації.

4. Перелік наукових праць (для спеціалістів, які мають науковий ступінь та вчене звання).

5. Різного роду характеристики або 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. Зазвичай особові справи зберігаються в сейфах або 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 визначив керівник 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 оформляється нова особова справа.

5.3.3. Облік особового складу організації

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 паспорта, 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, у ньому 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 приймання 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 її власнику.

Особові картки комплектуються за структурними підрозділами підприємства та апарату управління.

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

Штатно-посадову книгу веде працівник відділу кадрів на основі штатного розпису. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведеться за цехами, відділами та іншими структурними підрозділами. Усі записи 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.

У табл. 5.2 наведено приклад заповнення штатно-посадової книги.

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

Таблиця 5.2

Штатно-посадова книга

Номер запису	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Оклад, грн	Рік народження	Стаж роботи, роки	Освіта	Присвоєна кваліфікація зі спеціальності	Дата й номер наказу про призначення на посаду
Відділ реклами								
1	Григоренко Ігор Станіславович	Менеджер з реклами	2000	1964	10	Вища	Магістр з маркетингу	Наказ про призначення на посаду № 9 від 1 травня 2000 р.
2	Сергеєва Інга Валеріївна	Секретар-референт	500	1975	2	Вища	Бакалавр з управління трудовими ресурсами	Наказ про призначення на посаду № 07 від 17 лютого 2000 р.

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

Алфавітну книгу зазвичай оформлюють на підприємствах з великою кількістю персоналу.

Приклад заповнення алфавітної книги наведено в табл. 5.3.

Алфавітна книга

Номер запису	Прізвище, ім'я, по батькові	Номер особової справи (картки)	Дата приймання на роботу	Посада	Дата звільнення	Примітки
1	Коваленко Микола Павлович	107	7 грудня 1999 р., наказ № 39 від 5 грудня 1999 р.	Старший бухгалтер		
2	Куман Ярослав Сергійович	56	1 березня 1987 р., наказ № 7 від 27 лютого 1987 р.	Економіст	25 червня 2000 р., наказ № 25 від 25 червня 2000 р.	Переведено на іншу роботу

5.3.4. Комп'ютеризація кадрового діловодства

Сучасне виробництво неможливо уявити без новітніх технологій, які дають змогу значно полегшити обмін інформацією. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи до різних організацій і, незважаючи на існуючі кордони й факсимільний зв'язок, забезпечує швидкий та надійний спосіб ведення переговорів. Робота з мережею Internet відкриває доступ до значних інформаційних масивів.

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

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

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

Упроваджувати комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їх копіювання, оперативного розмноження, експедиційного оброблення, реєстрації та пошуку, швидкого

транспортування і завершуючи контролем виконання та надійним зберіганням документації.

Деякі організації успішно використовують систему управління персоналом PersonPro, яку створено для автоматизації діяльності служби управління персоналом.

Основні функціональні можливості цієї програми:

1. Розроблення організаційної структури організації.
2. Створення та редагування штатного розпису організації.
3. Облік, зберігання та оперативний пошук даних про персонал організації.
4. Створення електронного варіанта особових справ співробітників, карток персонального обліку працівників (типова форма № П-2).
5. Створення бази даних кандидатів на вакантні посади.
6. Формування стандартизованих типів документів (наказів з приймання на роботу, звільнення з роботи, відрадження, надання відпустки тощо).
7. Формування статистичної звітності з персоналу та кадрової роботи.
8. Організація обліку, зберігання та швидкого пошуку внутрішніх, вхідних і вихідних документів.
9. Організація розсилання документації за допомогою електронної пошти.

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

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

- 6.1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреби організацій в персоналі.
- 6.2. Аналіз наявної чисельності й структури персоналу.
- 6.3. Методи визначення потреби організації в персоналі.
- 6.4. Джерела поповнення й оновлення персоналу.
- 6.5. Методи професійного підбору кадрів.

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

Ефективне й відносно стабільне функціонування організації в ринковому просторі безпосередньо пов'язане з ритмічним використанням різноманітних ресурсів і, у першу чергу, ресурсів праці.

Утрата чіткого ритму у використанні персоналу вказує на появу перешкод на шляху їх планомірного надходження до організації, руху в ній та послідовного перенесення частини живої праці на виготовлену продукцію. Різкі коливання темпів планомірно-послідовного виробничого застосування кадрів свідчать передусім про негаразди в системі управління персоналом. Наслідком їх прояву є виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має організація, та обсягом

виробничих завдань, які вона виконує. Для послаблення дисбалансу потрібно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики організації.

У кожній організації на основі розрахунків установлюється притаманна тільки їй нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності кадрів від нормативної потреби в них убік збільшення або зменшення зазвичай негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).

Так, перевищення допустимої для організації певної кількості персоналу вказує на збільшення її кадрового потенціалу. А це означає, що в цьому випадку вона здатна збільшити свої виробничі навантаження, вирішувати завдання підвищеної виробничої складності. Але з якихось причин об'єктивного або суб'єктивного характеру це не відбувається. У конкретних умовах даного виробництва слід зазначити, що сформований керівництвом організації кадровий потенціал буде завищеним і таким, що перевищує її здатність скористатися ним для підвищення ефективності своєї діяльності. Утримання надлишкової частини персоналу потребує додаткових витрат, які обтяжливо впливають на фінансове становище організації. Соціальним наслідком такого явища може стати посилення невдоволеності кадрів роботою та підвищення їх плинності. Можливі також негативні прояви організаційного й технічного характеру у вигляді найрізноманітніших відхилень від нормального стану виробничого процесу.

Якщо чисельність персоналу менша від нормативної, кадрового потенціалу стає недостатньо для вирішення нагальних проблем розвитку організації. Планові перетворення виробничої та управлінської бази організації в цьому разі не забезпечуються достатньою професійною й інтелектуальною підтримкою наявних кадрів. Колектив організації стримано ставиться та сприймає плани адміністрації щодо реконструкції діючого виробництва. У такого колективу немає глибокої зацікавленості самих працівників у оволодінні суміжними професіями, бажання перекваліфікації як відгуку на потребу переоснащення наявного виробництва. Персонал стає байдужим до вдосконалення системи управління організацією. Усе це є ознакою прояву суперечностей між сформованим на об'єкті персоналом і створеними умовами для його реалізації.

Підпорядкованість цілей організації умовам, у яких вона функціонує, підкреслює її залежність від дії різних чинників. Кожний чинник по-своєму впливає на загальний соціально-економічний стан організації. Регулювання дії цих чинників дає змогу коригувати обсяги завдань, які потрібно вирішувати організації, а отже, установлювати потрібну величину персоналу.

За своєю суттю встановлення чисельності персоналу на цей момент і на перспективу є процесом планування ресурсів праці (рис. 6.1).

У процесі планування вирішуються такі питання: для чого, де, коли, скільки, якої якості (кваліфікації) та, головне, за якою ціною знадобляться організації працівники для вирішення завдань, які постають перед нею.



Рис. 6.1. Створення кадрового потенціалу організації

Тому основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її необхідною кількістю працівників, потрібної кваліфікації та продуктивності з оптимальними витратами на наймання та утримання. На думку фахівців, недосконале планування людських ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності організації та може призвести до значних збитків. Разом з тим планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів і технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості організації.

У процесі планування потреб у персоналі до уваги береться дія багатьох чинників, під впливом яких перебуває організація. Відповідно до місця організації на ринку праці, всю сукупність чинників, що визначають потребу в персоналі, можна поділити на дві групи за ознакою напрямку дії.

Першу групу становлять зовнішні чинники. У цій групі виділяють підгрупу факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила. Цю підгрупу становлять чинники, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них належать такі, як темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення. Вплив цих чинників має двоякий характер: з одного боку, вони формують ситуацію на ринку праці, що проявляється в зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого — впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби в працівниках.

Так, у період відносно стабільного економічного зростання збільшується платіжна спроможність населення. В економіці це створює додаткові можливості для зростання обсягів реалізації товару організації. Разом з тим зростає попит на

працю й заробітну плату, а отже, стимулюється додаткова потреба в персоналі. У країнах з розвинутою ринковою економікою зазвичай розробляються детальні прогнози становлення різноманітних макроекономічних показників. На цій основі кадрові служби організацій, у свою чергу, складають прогнози впливу цих показників на потреби організації в персоналі.

До іншої підгрупи чинників, що кардинально можуть змінити потребу організації в персоналі, відносять техніко-технологічні фактори, наприклад, упровадження персональних комп'ютерів вивільнило багатомільйонну масу рахівників. Стрімке поширення комп'ютерної інтернет-системи, яка діє на базі новітніх інформаційних технологій, значно прискорило та спростило інформаційний обмін між організаціями. Так, широке впровадження інтернет-системи в маркетинг товарообміну та в промислове споживання різко змінило потребу в кадрах матеріально-технічного постачання та збуту. Для кадрових служб названі процеси повинні стати сигналом для налагодження тісної співпраці з технічними підрозділами організацій у справі оцінювання наслідків впливу на попит в персоналі та впровадження прогресивних технологічних систем.

Значний вплив на попит в персоналі робить політика. Її відносять до групи опосередкованих чинників. Різні політичні колізії змінюють стан ринку праці через зміни в чинному законодавстві. Це може бути встановлення нового податкового режиму, запровадження нових принципів соціального страхування, уведення нових положень у трудове законодавство тощо. Важливим інструментом впливу на попит на робочу силу вважається також державне регулювання макроекономічних показників. Через це регулювання в країні утворюється нова політична обстановка. Так, наприклад, зниження обов'язкових виплат у фонди соціального страхування призводить до скорочення витрат роботодавців на робочу силу, а отже, стає можливим залучення до роботи додаткової кількості працівників. Складності кадрової служби в разі врахування дії політичного чинника полягають не стільки в визначенні їх впливу на попит робочої сили, скільки в передбаченні цих змін.

Значно складнішим за своїм впливом на попит на робочу силу є чинник конкуренції. Він тісно пов'язаний з чинником ринку збуту товарів. На фоні відносно стабільного ринку або такого, що скорочується, посилення конкуренції на ринку праці є вагомою підставою для проведення звільнень найманого персоналу. Якщо попит на продукцію фірми швидко зростає, це стає підставою для проведення додаткового набору робочої сили. У цьому разі кадровій службі важливо не тільки виявити тенденції, характерні для розвитку ринку, але й установити їх зв'язок з динамікою потреб у персоналі. Вирішальною в цій справі є діяльність організації з випередження конкурентів. Їх ефективність полягає в тому, наскільки оперативніше від інших організація здатна набрати потрібних працівників і в такий спосіб випередити конкурентів та отримати додаткові прибутки. Важливо підкреслити, що ця проблема має вирішуватись кадровою службою в тісній співпраці з іншими підрозділами організації, які відстежують динаміку ринку.

Разом із зовнішніми чинниками великий вплив на потребу кадрів справляють внутрішні чинники. Вони тісно пов'язані з цілями організації, а тому відповідно до них можуть бути поділені на такі три групи: стратегічні, середньострокові й поточні. Так, прагнення організації до підвищення якості власного виробництва (товарів чи послуг) у цілому або через поступове її нарощування поліпшенням якості виконання окремих видів робіт розглядається як наявність дії стратегічних чинників. В організації, орієнтованій на досягнення мети, потреба в робочій силі стабільна. Планування персоналу за таких обставин не є складною проблемою. Організації, де стратегічний курс часто змінюється, що пов'язано з переходом на випуск нової продукції, пошуками нових ринків, скороченнями окремих сфер бізнесу тощо, мають значні проблеми з визначенням потреби в працівниках та з установленням їхнього якісного рівня.

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

6.2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу

Ефективне планування потреби в людських ресурсах та їх раціональне використання можуть здійснюватися лише на основі глибокого аналізу персоналу, який сформувався в даній організації. Персонал вважається тією складовою виробництва, яка дуже чутливо реагує на техніко-економічні та організаційні зміни, що відбуваються на підприємстві, у фірмі. Позитивні й негативні наслідки керівництва виробничо-господарськими процесами перш за все відображаються на кількісно-якісних характеристиках працівників. Чисельність персоналу збільшується або скорочується, змінюються його якісні параметри. Зростає або знижується кваліфікація працівників, коливається їхній освітній рівень, іншою стає статевовікова структура, змінюється ступінь досвідченості кадрів і т. ін. Тому аналіз у першу чергу повинен розкрити наявну динаміку робочої сили в різних її напрямках та аспектах. Разом з тим він передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому. Головна мета такого аналізу — розкрити зміни персоналу під впливом певних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому. Якісно проведений аналіз слід вважати початковим етапом складання загальної оцінки використання робочої сили в організації, оскільки рівень зайнятості персоналу в ній не завжди залежить тільки від фактора часу. Інші чинники, про які йшлося в попередньому підрозділі, також будуть впливати на потребу формування комплектності персоналу організації.

Слід також підкреслити, що під час здійснення аналізу до уваги береться не стільки вплив на потребу в персоналі окремих чинників, скільки їх комбінована або комплексна дія.

У цілому ж головне завдання аналізу полягає в тому, щоб кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за

певний період, та ступінь впливу на них різних факторів; показати, наскільки раціональним виявилось використання потенціалу працівників, а також установити ступінь його відповідності потребам організації.

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

До першої групи належать працівники, зайняті:

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

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

Установлення чисельного складу обох груп персоналу протягом тривалого часу дає змогу зробити висновок про динаміку наявного співвідношення між працівниками, що займаються безпосередньо виробничою діяльністю (виготовленням товару, наданням послуг тощо), та частиною персоналу, що обслуговує працівників основної групи. Динаміка співвідношення основних груп персоналу в зіставленні з економічними показниками діяльності організацій є вагомим підставою для серйозних роздумів щодо характеру продуктивної діяльності організації в період, що аналізується.

Надалі розвитком цього напряму аналізу буде проведення розрахунку величин співвідношень чисельності визначених груп працівників, але вже тепер за кожним рівнем управління підприємством, установою та ін. Для підприємства, зокрема, це будуть величини співвідношень по заводууправлінню, на рівні цеху, на рівні дільниці, бригади (групи), ланки. Отримані дані репрезентуватимуть в узагальненому вигляді структуру поділу трудового потенціалу, що має місце на момент обстеження, точніше, вертикальне зосередження праці в ключових місцях діяльності.

На наступному етапі аналізу попередньо отримані величини деталізуються та доповнюються даними про працівників, які виконують різні спеціалізовані функції виробництва й управління. Для підприємства, зокрема, установлюється чисельність керівників, спеціалістів, службовців, робітників їх категоріальних модифікацій. У свою чергу, за окремими категоріями персоналу встановлюється чисельність груп з конкретнішою спеціалізацією. Так, у категорії основних робітників, припустимо механізованого оброблення металів — верстатників, виділяють чисельність робітників спеціалізованих груп: токарів, фрезерувальників, строгальників та ін. У категорії ручного оброблення металів та інших матеріалів — слюсарів, складальників, шабрувальників, наладників тощо.

Аналіз чисельності працівників розумової праці здійснюється аналогічним чином також відповідно до модифікацій їхніх спеціальностей.

Зазвичай чисельність працівників спочатку аналізується в цілому по організації, а потім по окремих її підрозділах. Це дає змогу конкретніше уявити загальну картину розподілу та розміщення трудового потенціалу в організації.

Отже, глибина проведення аналізу залежить від спектра охоплення досліджуваних категорій персоналу. Водночас треба зазначити, що він не повинен перевищувати розумних меж, за якими суттєво втрачає корисність його проведення.

Під час аналізу потрібно чітко відстежувати динаміку кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу. Виконання цих операцій відбувається, зокрема, шляхом порівняння показників окремих складових трудового потенціалу звітного та планового періодів і встановленням відхилень від плану. Розбіжності між ними фіксуються в матеріалах відповідного звіту та супроводжуються докладними поясненнями причин їх виникнення.

Аналіз повинен установити наявність відповідності між фактично утвореною та нормативною або розрахунковою величинами трудового потенціалу. Для цього під час аналізу за всім складом показників трудового потенціалу їхні планові величини порівнюються з тими, що є на практиці. На цій основі складається загальна величина досягнутого рівня використання трудового потенціалу, а її відхилення від запланованого показника вказує на ефективність його використання у звітному періоді. Потім за кожним показником або групою показників, що характеризують трудовий потенціал, з'ясовуються причини відхилень від планових величин та проводиться їхня експертна оцінка. На основі даних оцінювання розробляється система заходів комплексного характеру, за допомогою яких керівництво організації збирається послабити дію негативних явищ або взагалі позбутися їх і в такий спосіб підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

Ринок праці потребує глибокого аналізу, оскільки отримані результати створюють основу для розроблення прогнозів розвитку персоналу організацій. Спочатку визначається, у якій кількості робоча сила стане їй у нагоді, далі — яка кваліфікація буде влаштовувати, якого освітнього рівня знадобляться трудові ресурси та ін. Плануванню підлягає вся система заходів з підбору, адаптації, навчання та використання кадрів. Важливо також установити, як буде змінюватися структура працівників у майбутньому внаслідок руху кадрів в організації (за статевою, віковою, освітньою ознаками, стажем роботи тощо). Унаслідок аналізу й передбачення можливих змін установлюються обсяги вибуття кадрів, які потребують заміни, плануються заходи з вирішення соціальних проблем, розглядаються питання підготовки кадрів, їх професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри та ін.

Отже, аналіз чисельності та структури персоналу організації є важливим інструментом діагностики стану й динаміки трудового потенціалу. Визначаючи в кожний конкретний період, у якому стані перебувають ресурси праці, організація

отримує цінну інформацію, необхідну для прийняття рішень з поліпшення становища в справі використання кадрів, прогнозування їх подальшого розвитку.

6.3. Методи визначення потреб організації в персоналі

Визначення потреб організації в кадрах вважається одним з важливих напрямів маркетингу персоналу організації. В арсеналі кадрової служби є достатня кількість різноманітних методів, за допомогою яких розраховується потрібна чисельність персоналу. При цьому виділяють два види потреб: якісні та кількісні. Їх розрахунок проводиться в тісному взаємозв'язку й потребує застосування методів, адекватних установленим видам потреб. Оскільки в кінцевому підсумку якісні аспекти потрібної величини персоналу знаходять своє кількісне відображення, дуже важливо виділити їхні окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Інформація, на основі якої здійснюють необхідні розрахунки, має переважно аналітично-описовий характер: це встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації; у вимогах до посад та описах робочих місць; у штатному розписі організації та її підрозділів, де затверджено склад посад; у документації, яка регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Вивчення та дослідження інформації можуть здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів — графічного, структурно-композиційного, непрямих залежностей та ін.

Характерною ознакою проведення розрахунків якісних параметрів потреби в професіях, спеціальностях є те, що вони завжди супроводжуються та доповнюються одночасними розрахунками чисельності персоналу за кожним з них.

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

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

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги беруть характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність

робітників таких категорій, як відрядники й почасовики. Їх чисельність визначається на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_{пер}, \quad (6.1)$$

де T_n — трудомісткість виробничої програми (нормативна), нормо-години;

T_k — корисний фонд робочого часу одного робітника, години;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Разом з тим розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормочасах за формулою

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{K_i T_i + T_{нвi}}{K_{вн}}, \quad (6.2)$$

де n — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

K_i — кількість виробів i -ї номенклатурної позиції;

T_i — час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу i -ї номенклатурної позиції;

$T_{нвi}$ — час, потрібний для змінення величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу i -ї позиції;

$K_{вн}$ — коефіцієнт виконання норм часу.

Останній з показників розраховується таким чином:

$$K_{вн} = \frac{T_{норм}}{T_{факт}}, \quad (6.3)$$

де $T_{норм}$ — час виготовлення одиниці виробу за нормами;

$T_{факт}$ — час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу організації можна розрахувати за допомогою формули Розенкранца, яка має такий загальний вигляд:

$$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n КД_i T_i}{T_c} K_{нрч} + \frac{T_p}{T_c} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \quad (6.4)$$

де n — кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$КД$ — середня кількість дій (розрахунків, оброблення заказів, переговорів та т. ін.) у межах i -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

T_i — час, потрібний для виконання одиниці $КД$ у межах i -го організаційно-управлінського виду робіт;

T_c — робочий час спеціаліста за трудовим договором за період часу, прийнятий в розрахунках;

$K_{нрч}$ — коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$ — коефіцієнт фактичного розподілу часу;

T_p — час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу розраховується таким чином:

$$K_{нрч} = K_{др} K_v K_{пер}, \quad (6.5)$$

де $K_{др}$ — коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу; зазвичай знаходиться в межах $1,2 \leq K_{др} \leq 4$;

K_v — коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби; зазвичай встановлюється на рівні 1,12;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

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

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

Чисельність працівників залежить від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або кількості працівників, яких обслуговують.

Так, кількість робітників-почасовиків або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою

$$Ч_p = \frac{OK_3}{H_{об}} K_{пер}, \quad (6.6)$$

де O — кількість об'єктів, що обслуговуються;

K_3 — коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$ — норма обслуговування;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за кількістю робочих місць, а нормативи чисельності — за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається також через залежність відповідних показників.

Формула цієї залежності має такий вигляд:

$$Ч_p = K_{рм} K_{зм} K_{пер}, \quad (6.7)$$

де $K_{рм}$ — потрібна кількість робітників або робочих місць;

$K_{зм}$ — коефіцієнт змінності;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Норматив чисельності службовців визначається за формулою

$$Ч_c = \frac{O_p}{H_{об}}, \quad (6.8)$$

де O_p — обсяг роботи;

$H_{об}$ — норма обслуговування.

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

Чисельність персоналу можна розраховувати за допомогою статистичних методів. Умовно їх поділяють на стохастичні й експертні. Стахостичні методи базуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та факторами, що найбільше на неї впливають, наприклад, такими, як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. Під час розрахунку до уваги беруть лише дані попереднього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися за аналогічною на теперішній момент залежністю.

Метод експертних оцінок ϵ засобом залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби в персоналі. Перевагою цього методу ϵ те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвий недолік методу — значна похибка в оцінці.

Суть експертного методу полягає в тому, що експерт не оцінювання потреби в персоналі проводить група компетентних працівників (експертів). Кожен учасник групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

6.4. Джерела поповнення й оновлення персоналу

Рішення організації про проведення необхідних кадрових зрушень для її подальшого розвитку висуває на передній план не менш складне завдання пошуку та використання джерел реалізації запланованого.

На практиці застосовуються два основних види забезпечення потреб організації в кадрах: через краще використання її власних кадрових можливостей; посередництвом залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища.

Кожен із зазначених видів кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Про це буде йтися пізніше, але їхньою спільною рисою є те, що обидва вони найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці.

Важливо пам'ятати, що ринок праці, з одного боку, вважають формоутворенням, що дає змогу налагоджувати відносини між організаціями й працівниками з приводу їх працевлаштування та працезабезпечення. З іншого боку, ринок праці утворює конкурентне середовище для працівників за право отримувати певну частину життєвих благ відповідно до реалізації їхніх особистих працездатних можливостей. Зрештою, в основі ринку праці діють два головні механізми, що забезпечують життєдіяльність великої маси охоплених ним працівників. Перший створює можливість обміну індивідуальною здатністю людей до праці на певну сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення їх працездатності. Другий сприяє розміщенню працівників у складеній системі розподілу праці відповідно до законів товарного виробництва, його кругообігу. Ця обставина дає підставу стверджувати, що ринок праці також можна розглядати як всеохоплююче джерело поповнення й оновлення персоналу організацій різного типу.

Під час наймання працівників організаціями з урахуванням ринкової кон'юнктури задовольняється їхня потреба в робочій силі та створюються передумови узгодження інтересів обох сторін, що взаємодіють на ринку праці. При цьому для організації створюється можливість певною мірою оновити особистий склад, зробити його мобільнішим до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів суттєво підвищує ступінь пристосованості організації до можливих нововведень або перетворень.

Хоча економічна суть ринку праці завжди проявляється та існує як деяка абстракція, що має загальну для всіх суб'єктів ринку дію, усе ж таки для цілей ринкового регулювання вона може бути конкретизована з урахуванням території, галузі, конкретної організації, професії, спеціальності.

Диференційовані за цими ознаками відповідні види ринку праці мають бути узгоджені між собою, і не тільки з позиції загального визначення співвідношення попиту та пропозиції. Для глибшого розуміння ситуації на ринку праці завжди важливо мати детальний якісний аналіз причин певного його стану.

Звідси випливає, що для того, щоб оцінити та вирішити проблему зайнятості, недостатньо провести просте порівняння кількості вакансій з чисельністю незайнятих. До цього ще потрібно мати повну якісну характеристику робочих місць по можливості всіх претендентів, що бажають їх отримати.

Важливо зазначити, що всі атрибути зовнішнього ринку праці властиві також і його внутрішньоорганізаційному виду. Так, попит на кадри надходить з боку адміністрації організації, а пропозиція – з боку її працівників. Відповідно до внутрішньої кон'юнктури складається рівень заробітної плати різних категорій працівників, що в ній працюють, який відповідає їх потребі та корисності для організації. Суттєві внутрішні коливання попиту та пропозиції на робочу силу

можуть бути результатом недалекоглядної кадрової стратегії адміністрації та можуть призвести до відчутних втрат організації.

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

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

Можливість усіх працівників організації брати участь на конкурсних засадах у змаганнях за робоче місце з кращими умовами праці дає змогу стверджувати про ефективність дії внутрішньоорганізаційного ринку праці.

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

Оновлення персоналу проявляється як перерозподіл робочої сили в організації переміщенням кадрів по ланках та рівнях, що становить їхній внутрішньоорганізаційний рух та є природним процесом задоволення інтересів працівників. За рахунок цього руху стабілізується склад персоналу, ефективно реалізується кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища швидко окупаються їхнім стійким функціонуванням.

Отже, ринок праці охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела залучення кадрів до організації дають їй змогу помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутньому. Однак слід мати на увазі, що велика кількість прийнятих зі сторони працівників може порушити внутрішню збалансованість кадрів організації або викликати ланцюгову реакцію підвищення окладів і ставок оплати праці.

Під час відкритого набору пропонується оголосити про вакансії всім працівникам розповсюдженням бюлетенів, вивішуванням об'яв тощо, оприлюднити всі можливі посади, відкриті для підвищення або переведення. За

певний час до початку набирання кадрів зі сторони слід опублікувати основні підходи, умови та критерії, за якими буде проводитися відбір, а також оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому посядуть вакантні посади. Потрібно підготувати достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати всіх претендентів про процедуру відбору та подальші дії в разі прийняття претендента на вакантну посаду. Деякі вакансії, що утворились в організації, можуть бути закриті суміщенням посад. Внутрішнє суміщення можливе як тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов'язків, підкріплений системою додаткових винагород.

Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів організацією дають змогу через певний період забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

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

У межах внутрішнього набору підбір і розміщення працівників усіх рівнів, зокрема й менеджерів, потрібно проводити диференційовано. Обов'язково потрібно виділити резерв на висування та навчити його. Треба формувати стабільні контингенти робітників і менеджерів, закріплювати їх за робочими місцями, підвищувати престижність роботи на виробництві, удосконалювати моральне та матеріальне стимулювання їхньої роботи.

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

Вона має розглядатися як один з основних постачальників кадрів до організації, оскільки виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних; посилає безробітних на можливе працевлаштування за адресами конкретних місць роботи. Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних. Її організаційні можливості щодо сприяння працевлаштуванню кадрів ще далеко не вичерпні, але потребують підсилення та підтримки з боку загальнодержавних, регіональних і місцевих органів самоврядування.

Значні надії покладає організація на службу працевлаштування, агентів, що спеціалізуються на рекрутуванні працівників, та довідкову інформацію про шукачів роботи. Вона не повинна залишити поза увагою й випадкових людей, що самостійно шукають роботу та потрапили до організації з цієї причини, а також співробітників, які залишили фірму раніше.

Як джерела надходження кадрів до організації використовуються: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах та ін.), по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, у громадському транспорті.

Організація має використовувати свята, фестивалі, презентації задля інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. Для цього також влаштовуються ярмарки робочих місць.

Значну увагу організація має приділяти вербуванню майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах тощо. Співпраця організації з різними агентствами з працевлаштування, найму також розглядається як важливе джерело надходження кадрів.

Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед трудящих, який з успіхом можна використовувати при пошуку потрібних працівників. Тому цю громадську організацію по праву можна віднести до джерел постачання кадрів.

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

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

Найпривабливішою з них є лізинг персоналу — орендування працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації.

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

Важливою альтернативою наймання працівників є звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ (отримання послуг з відбору й наймання). Організації не завжди мають достатні можливості та досвід у відборі й найманні працівників.

У країнах з розвинутою ринковою економікою широко розгалужена мережа посередницьких агентств, бюро, фірм, що надають послуги з підготовки, пошуку й наймання робочої сили.

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

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

Разом з тим управління процесами, поповнення й оновлення персоналу в ринкових умовах потребує достовірної інформації про кількісні характеристики ринку праці. Водночас важливим є розроблення комплексної системи показників, яка дає змогу оцінити рівень насиченості ринку на певний конкретний час та описати його динаміку з урахуванням можливих змін.

Як інформацію про стан ринку праці використовують баланси трудових ресурсів, звітність організацій про фактичне вивільнення працівників, дані служби зайнятості про численність зареєстрованих безробітних, періодичні обстеження, перепис населення тощо.

6.5. Методи професійного підбору кадрів

Умовно виділені стосовно організації зовнішній та внутрішній ринки праці утворюють динамічне конкурентне середовище. У ньому різні професійні склади кадрів кожного разу виявляють, доводять та реалізують свої переваги (як між їхніми окремими видами, так і всередині кожного виду) наявності потрібної величини трудового потенціалу та щодо можливостей її реалізації. Намагання організацій-роботодавців придбати кадри певного гатунку за цінами, нижчими від ринкових, обмежує дію ринкового механізму. Він стримує зменшення та підвищення цін на робочу силу за межі, що установлені ринком праці.

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

Однак попередньо встановлена потреба в кадрах розглядається як визначальний етап на шляху її повноцінного забезпечення. За ним іде процес відбору, оскільки кадри, які потрібні організації, мають досить конкретні характеристики. Організацію влаштовують лише ті кадри, що відповідають вимогам найскладніших із визначених характеристик.

Фахівці виділяють кілька причин, з яких відбір кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. Перша з них — це вимога ефективності. Якщо в процесі відбору кадрів з поміжних не вдається виділити тих, що мають потрібні здібності, то навряд чи в майбутньому від них можна очікувати плідної роботи. Треба зважати на те, що відсівання небажаних працівників починається саме від моменту їх попередньої перевірки, а не тоді, коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою вагомою причиною слід вважати значну витратність набору персоналу. За підрахунками зарубіжних експертів, загальні витрати приймання на роботу кожного працівника з-поміж персоналу управління становить від 40 до 70 % його річного окладу. Дещо меншими є витрати на приймання на роботу робітничих кадрів, але й вони досить відчутні для організації, а тому цілком природним є прагнення звести до мінімуму всі витрати, пов'язані з прийманням кадрів.

Третя причина полягає в юридичній особливості найму. Так, з одного боку, під час приймання на роботу незаперечним є додержання вимог закону про рівність прав кандидатів. З іншого боку, частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих претендентів на посаду.

У будь-якому разі механізм наймання працівників потрібної кваліфікації охоплює цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

До методів, орієнтованих на зовнішній ринок праці, відносять опитування на основі анкетування, інтерв'ювання, співбесіду, тестування, документальний і графічний методи та ін.

Опитування, що проводить організація для виконання конкретної мети — наймання працівників — принципово відрізняється від опитування, яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. По-перше, у цьому опитуванні є рекламний аспект діяльності організації й безпосередньо професій, які на цей час потрібні організації. Якщо організація вміло за допомогою цього методу пропонує роботу, то в такий спосіб вона збільшує свою привабливість для майбутніх рекрутів. Окрім того, за рахунок проведення опитування можна збільшити роль тих, хто надалі буде виконувати свої функції в межах конкретної організації. Іншими словами, опитування, що проводить організація, має допомогти, обмежити та сформувані контингент зовнішнього резерву на заміщення вакантних робочих місць, які утворились в організації. Однак опитування тільки характеризує та прогнозує умови, у яких можна найняти працівників. Важливо окреслити контингент зовнішнього резерву, щоб чіткіше визначити його склад, з якого потрібно вибрати частину найбільш підхожих для виконання певної роботи працівників.

По суті, наступним етапом наймання, який іде після набору кадрів, є відбір, виконаний з певною мірою прискіпливості та відповідно до ступеня відповідальності виконуваної роботи.

Метод співбесіди вважається одним з різновидів інтерв'ювання та доволі слабким, але дуже поширеним засобом виявлення підхожих кандидатів. Справа в тому, що спеціалісти, які проводять співбесіди в односторонньому порядку, складають свої враження про осіб, які беруть участь в опитуванні.

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

Однак чи не буде випадковим набір цих ознак? Чи не перекриватимуть вони одна одну і взагалі чи можна їх адекватно оцінити?

Труднощі подолання цих питань не повинні завадити встановленню переліку критеріїв успішності претендента у виконанні передбачуваних обов'язків.

Основними вимогами до цих критеріїв є те, що вони мають відрізнитися та не перекривати один одного, мати кількісну оцінку якостей претендентів і можливість порівняння. Після складання детального плану, оснований на

вимогах до персоналу, важливо відпрацювати техніку проведення бесіди з претендентом. Її реалізація потребує набуття навичок спілкування з кандидатами для отримання повної інформації про нього як майбутнього працівника фірми. За результатами опитування складається звіт, який є підставою для прийняття остаточного рішення про певного претендента на вакансію.

В умовах ринку проведення відбірної співбесіди розглядається також як процес «продажу» роботи кандидату, у крайньому разі – як частковий «продаж». Тому під час співбесіди обговоренню підлягає контракт, який стає частиною найму як до, так і після прийняття рішення про приймання на роботу.

По суті, оформлення контракту розглядається як юридичне укладання договору між сторонами, де одна з них виступає з пропозицією роботи, а інша приймає її.

Кандидат на вакантну посаду стає співробітником організації лише тоді, коли контракт про наймання укладено.

Відбірна співбесіда залишається найпоширенішим методом відбору кадрів, вірогідно, тому, що під час її проведення відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбір кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що пропонуються для вирішення претендентам, також займають належне місце серед методів відбору кадрів. Зазвичай тести пропонуються претендентам на виконання рутинних робіт (канцелярські, друкарські, рахівничі та ін.).

Перевірку організаторського та професійного рівнів претендентів доцільно проводити в умовах спеціалізованих центрів, тому що для цього потрібні добре обізнані спеціалісти, які володіють засобами, що забезпечують комплексне вирішення завдання відбору претендентів.

Важливо зазначити, що на відміну від співбесіди тестування значною мірою позбавлено залежності від упередженого ставлення до кандидатів на вакансію з боку інтерв'юерів.

Існує багато видів тестів, спрямованих на визначення як інтелектуального рівня, так і різноманітних характеристик працівника. Однак проводити ґрунтовне тестування працівників мають тільки спеціалісти, які працюють у спеціалізованих службах, зайнятих підбором кадрів.

Практика самостійного застосування організаціями відбірної співбесіди за випадковим набором методів виявилась не досить успішною та вказала на переваги процесу залучення до відбору працівників центрів оцінювання персоналу. Вірогідно, що в умовах зростання виробництва та поступового підвищення його ефективності така тенденція значно посилиться.

Зараз переважна більшість менеджерів та експертів вважає відбірну співбесіду найреальнішим методом відбору кадрів.

В організації під час набору й відбору кадрів важливо чітко розрізняти функції спеціалістів кадрового менеджменту й лінійних менеджерів. Кадрові менеджери роблять суттєвий внесок у процес відбору. Вони добре розуміють, яких працівників шукає організація. Суттєву роль тут також відіграють лінійні

менеджери, оскільки вони до тонкощів розуміють зміст роботи, що перебуває під вакансією. Їх участь у розробленні вимог і посадових інструкцій до вакансій незаперечна. Окрім того, лінійні менеджери краще знають колектив, до якого має надійти новоприйнятий працівник.

Водночас, як кадрові менеджери добре розуміються на організаційних питаннях (складанні та розповсюдженні об'яв про приймання на роботу, підборі кандидатів, проведенні інтерв'ю та ін.), лінійні менеджери краще володіють технікою відбору та персонального визначення майбутніх працівників.

Кадрові менеджери пропонують та надають необхідну методичну, організаційну та виконавську допомогу під час розроблення, проведення й аналізу результатів тестування, що, у свою чергу, потребує спеціальної підготовки. Крім того, спеціалісти з кадрів зуміють краще оцінити придатність кандидата до тривалої роботи в організації та розкриють йому перспективи зростання. Іноді доцільно до остаточного вибору кандидата залучити колектив, до якого він згодом, можливо, приєднається.

У будь-якому разі лінійному менеджеру відводиться вирішальна роль у прийманні нових співробітників, оскільки саме він несе всю відповідальність за результативність наступної роботи призначеного на посаду.

Тема 7. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

- 7.1. Розвиток персоналу як спосіб забезпечення його конкурентоспроможності.
- 7.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві.
- 7.3. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів, система безперервного навчання персоналу.

7.1. Розвиток персоналу як спосіб забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається, передусім, мірою розвитку її персоналу.

Розвиток персоналу – це багатогранне і складне поняття, яке охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Водночас воно є вужчим порівняно з поняттям "гармонійний розвиток особистості". Нетотожними є також поняття " професійний розвиток особистості" і "розвиток персоналу".

Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного і кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу,

оцінювання кадрів для проведення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу і т. д.

Складові процесу розвитку персоналу наведено на рис. 7.1.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особи, підвищенню її соціальної і професійної мобільності, є способом профілактики масового безробіття, відіграє важливу роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів і оновлення номенклатури випуску продукції або надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності.

У таких умовах розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку. Планування й організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом.



Рис. 7.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Завдання розвитку персоналу :

- проведення професійної підготовки робітників, створення гнучкої системи безперервної післядипломної підготовки працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і схильностей працівника, його освітнього і професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій;
- оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання для виробничої адаптації і атестації працівників;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу і привабливості організації.

Реалізація завдань і розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розроблення виробничих і соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал в собівартості продукції має виражену тенденцію до збільшення. Тому великого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи для забезпечення раціональнішого використання засобів працедавця на ці цілі. Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє віддзеркалення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал - найбільш ефективні. Саме цим обумовлюється нова якість економічного зростання, яка затвердилася в останні десятиліття в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75 % приросту національного багатства.

Людський капітал розрізняють за трьома рівнями:

- на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання і уміння, які людина здобула шляхом навчання, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;
- на мікроекономічному рівні людський капітал - це загальна кваліфікація і професійні знання всіх працівників організації, а також її досягнення в області ефективної організації праці і розвитку персоналу;
- на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення до фонду освіти, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, послуг профорієнтації, послуг центрів зайнятості, охорони здоров'я і т. д. Це національний людський капітал.

Інвестиції в розвиток особистості, персоналу організацій, держави підрозділяються на такі групи:

- прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання);

- втрачені заробітки громадян під час навчання в навчальних закладах; втрати працедавця в обсягах випуску продукції внаслідок направлення працівників на навчання; недоотриманий ВВП унаслідок відвернення частини працездатного населення на навчання;
- моральні втрати працівників унаслідок скорочення вільного часу, перенапруження і стресових ситуацій під час складання іспитів, проведення атестації персоналу і т.д.

Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді прямих і непрямих матеріальних і нематеріальних вигод. До прямих матеріальних вигод належать: вищий рівень заробітків, велика можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї і пільги. До непрямих матеріальних вигод відносять великі можливості отримувати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні вигоди охоплюють задоволеність від вибраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності й упевненості в майбутньому і т.д. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більше витрат або хоча би дорівнює їм.

Дослідження свідчать про високу рентабельність початкової освіти. Одночасно простежується стійка тенденція: чим вище рівень підготовки, тим нижче його норма віддачі.

7.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві

Професійне навчання персоналу - це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних працівникам зараз або в майбутньому, за допомогою спеціальних форм і методів.

Професійна підготовка кваліфікованих робітників і фахівців з вищою освітою здійснюється в професійно-технічних і вищих навчальних закладах 1-4 рівнів акредитації. У організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників - це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності. Професійно-технічна освіта громадяни в державних і комунальних професійно-технічних закладах є безкоштовною в межах державного замовлення.

До професійно-технічних навчальних закладів належать ПТУ відповідного профілю, професійне училище соціальної реабілітації, навчально-виробничий центр, вище професійне училище, навчально-курсний комбінат та ін.

Професійно-технічна освіта має три ступені. Кожен ступінь навчання відрізняється теоретичною і практичною завершеністю і підтверджується присвоєнням випускникам відповідної робочої кваліфікації. На кожному ступені

забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації: на першому ступені - за технічно нескладними, простими за своїми виробничими діями і операціями професіями; на другому ступені - за масовими робочими професіями середньої технологічної складності в різних галузях промисловості; на третьому ступені - високого рівня кваліфікації за технологічно складними, наукомісткими професіями і спеціальностями.

Вища освіта - рівень освіти, який досягається особою у ВНЗ унаслідок послідовного, системного і цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, базується на повній загальній середній освіті і завершується отриманням певної кваліфікації за результатами державної атестації.

Вищими закладами освіти є технікуми, коледжі, інститути, академії, університети та ін. Установлено чотири рівні акредитації: перший рівень - технікуми; другий рівень - коледжі; третій і четвертий рівні (залежно від результатів акредитації) - інститути, академії, університети.

Державному вищому навчальному закладу четвертого рівня акредитації, який досяг найвищих показників у своїй діяльності з використання інтелектуального потенціалу, відповідає міжнародним вимогам за рівнем освіти і є провідним серед галузевої групи ВНЗ, може бути присвоєний статус національного.

Підготовка молодших фахівців, бакалаврів, фахівців і магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями відповідно до освітньо-професійних програм.

Молодший фахівець - освітньо-кваліфікаційний рівень особи, яка здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння і знання, достатні для виконання виробничих функцій первинних посад. Зазвичай молодших фахівців готують у ВНЗ першого рівня акредитації.

Бакалавр - освітньо-кваліфікаційний рівень особи, яка здобула базову вищу освіту, фундаментальні й спеціальні уміння і знання. Програма підготовки бакалавра реалізується ВНЗ II-III рівнів акредитації.

Фахівець - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння і знання. Програма підготовки фахівця реалізується ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Магістр - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі рівня бакалавра отримала повну вищу освіту, спеціальні уміння і знання, достатні для виконання професійних завдань і обов'язків певного рівня професійної діяльності. Програми підготовки магістрів за спеціальностями реалізуються ВНЗ IV рівня акредитації.

Первинна підготовка робітників на виробництві здійснюється курсовим або індивідуальним навчанням серед осіб, прийнятих на роботу в організацію як учні.

7.3. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів, система безперервного навчання персоналу

Підвищення кваліфікації робітників - це професійно-технічне навчання, яке дає змогу розширити і поглибити наявні знання, уміння і навички до рівня вимог

виробництва. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що заняття проводяться з робітниками, що мають певні знання, уміння і практичні навички з вибраної професії.

Підвищення кваліфікації працівників в організації здійснюється в таких формах: виробничо-технічні курси, стажування; курси цільового призначення і суміжних професій; школи з вивчення передових прийомів і методів праці; курси бригадирів; гуртки і групи якості та ін.

Перепідготовка робітників - це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які вже пройшли первинну професійну підготовку. Перепідготовка робітників на виробництві через курсове та індивідуальне навчання і закінчується кваліфікаційною атестацією.

Післядипломна освіта є системою спеціального вдосконалення, яка забезпечує поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь і навичок, отримання нової кваліфікації, спеціальності на основі наявного рівня освітньої і професійної підготовки і набутого практичного досвіду роботи. Структура післядипломної підготовки керівників і фахівців охоплює: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою.

Тема 8. РУХ ПЕРСОНАЛУ

- 8.1. Планування трудової кар'єри в організації.
- 8.2. Створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.
- 8.3. Суть службово-професійного просування.
- 8.4. Моделі кар'єри.

8.1. Планування трудової кар'єри в організації

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (східцях) за певною схемою.

Кар'єра в загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі громадській, службовій, науковій або виробничій діяльності.

Під трудовою кар'єрою розуміється індивідуальна послідовність важливих змін праці, які пов'язані зі зміною положення працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальних сходах робочих місць, посад.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, схильностей, здібностей. На кар'єру працівника істотно впливають робота з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.д. На перспективу кар'єри працівника відчутно впливають структура управління

організації, соціальної ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у колективі та ін.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить на одній посаді (робочому місці одного соціального рангу), і динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Одночасно динамічну трудову кар'єру поділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами різних соціальних рангів) і вертикальну - перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала у своїй справі.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посаду керівників.

Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну і внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра - це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізуватися в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра - це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному і посадовому плані у межах однієї організації.

Планування трудової кар'єри має забезпечити розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, а у разі потреби їх перепідготовку. Це потребує тісного взаємозв'язку планування кар'єри і планування трудової адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування працівників - це сукупність форм, методів і способів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання і переміщення працівників організації від простої до складної праці, від низьких до високих щаблів професійної майстерності з урахуванням інтересів працівника і потреб виробництва.

При професійно-кваліфікаційному просуванні працівників вирішуються такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів;
- підвищення ефективності використання трудового і освітнього потенціалу особи;
- надання можливостей працівникам підвищувати рівень кваліфікації або опанувати іншу перспективну професію;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих працівниках за рахунок внутрішніх джерел та ін.

Види професійно-кваліфікаційного просування працівників :

- внутрішньо професійне - відбувається у межах своєї професії і розряду (категорії, класу) шляхом оволодіння суміжними операціями і прийомами, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці;

підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння декількома суміжними професіями;

- міжпрофесійне - супроводжується зміною професії працівника для оволодіння новою, змістовнішою і складнішою;
- лінійно-функціональне – має місце у випадку переведення на посаду бригадира або ланкового;
- соціальне професійно-кваліфікаційне - у разі його переходу на посаду фахівця.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників має проводитися на основі типових рішень, які містить раціональні методи і форми підбору кандидатів на просування.

Професійне навчання кандидатів на професійно-кваліфікаційне просування передбачає такі роботи служби управління персоналом, як формування груп слухачів, розроблення навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання.

Планування кар'єри фахівців і керівників в організації полягає у визначенні цілей розвитку працівника і шляхів, які ведуть до їх досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншої - послідовне заняття ним посад, досвід роботи на яких потрібний для виконання трудових обов'язків на новому відповідальнішому місці.

Однією з найбільш поширених моделей управління розвитком кар'єри фахівців є модель партнерства. Яке партнерство передбачає співпрацю трьох сторін - фахівця, його керівника і служби управління персоналом організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників в організації проводиться на основі:

- розроблення чітких вимог до фахівця як умови його просування (стаж роботи за фахом, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня або наукового звання, проходження підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки та ін.);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване);
- дотримання принципів планомірності й послідовності в просуванні;
- інформування фахівців і їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивного оцінювання результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями і включення їх до резерву на посаді керівників. Ця робота повинна проводитися службою управління персоналом організації в процесі профорієнтації, виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників.

8.2. Створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників

Резерв керівників - це група працівників, відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових і особових якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву:

- виявлення серед працівників організації осіб, які мають потенціал для обіймання керівних посад;
- підготовка осіб, зарахованих до резерву керівників;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад компетентними і здатними до управлінської праці працівниками та ін.

Робота з попереднього відбору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- навчання студентів на старших курсах ВНЗ;
- річного стажування і виробничої адаптації молодих фахівців в організації протягом трьох років після закінчення ВНЗ;
- діяльності працівника як керівника нижньої або середньої ланки управління організацією для його висування в резерв на посаді лінійних (функціональних) керівників середньої або вищої ланки управління відповідно.

Відбір і затвердження кандидатів у резерв керівників проводяться вищим керівником організації за участю служби управління персоналом.

Для попереднього набору кандидатів у резерв керівників організації можна використовувати такі джерела інформації :

- результати виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;
- результати періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат у резерв керівників середньої або вищої ланки управління;
- дані особистої справи кандидата;
- інформацію про освіту, рівень професійної підготовки і кваліфікації кандидата;
- результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів у резерв їх безпосередніх керівників і колег, працівників служби управління персоналом.

Вивчення і оцінювання претендентів мають здійснюватися на основі використання прогностичних і практичних методів оцінювання персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести і апаратурні методики, які визначають загальну придатність і окремі здібності кандидатів до управлінської діяльності.

Основні форми підготовки резерву керівників:

- навчання в інститутах підвищення кваліфікації, на курсах, в школах резерву;
- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований до кадрового резерву;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи та ін.

8.3. Суть службово-професійного просування

Управління персоналом у широкому розумінні базується на припущенні, що підприємство (фірма) бере на себе зобов'язання найбільш повно використовувати трудовий потенціал працівників і давати йому можливість самовираження і самореалізації. Це виявляється в плануванні і розвитку кар'єри персоналу, тобто в сприянні службово-професійному зростанню працівників.

Поза залежністю від різниць у характерах, типах темпераменту, здібностях і звичках прийнято виділяти загальні стадії для всього циклу кар'єрного зростання. Так, першою йде **стадія росту** – період від народження до 14 років. У цей час відбувається формування особистості людини за допомогою суспільного впливу. Це взаємодія з родиною, друзями, вихователями, викладачами.

Наступною йде **стадія дослідження**, яка охоплює період приблизно від 15 до 24 років, протягом якого людина досліджує професійні альтернативи, що виникають. Попередній вибір професії і кар'єри відбувається зазвичай в цей період.

Третя стадія – **формування**. Вона триває від 24 до 44 років і є основною у житті людей, оскільки в цей час людина виконує роботу, що допомагає їй зайняти постійне місце у вибраному професійному напрямку. Цю стадію підрозділяють на **підстадію іспиту** (25 – 30 років). На цій підстадії людина вирішує, чи підходить їй дана професія, оскільки може бути різне сприйняття роботи в теоретичному і практичному аспектах. Вважається, що до 30 років людина більш мобільна і може змінювати сферу діяльності. Після цього в 30 – 40 років людина проходить **стабілізаційну підставою**. У цей період професійні цілі чітко окреслені. Основна увага приділяється плануванню кар'єри, підвищенню активності в напрямку зміни, розвитку роботи, самоосвіти.

Підстадія кар'єрної кризи починається в середньому між 35 – 45 роками. На цій підстадії людина робить переоцінку цінностей, аналізуючи свою роботу, успіх, просування, досягнення цілей. Це найбільш складний період, тому що людина зазвичай не досягає всього наміченого на початку кар'єри, не реалізує своїх мрій.

Буває, що в цей період людина намагається відповісти на запитання про те, чи діє правильно, чи є правильними принципи її життя, чого ще реально можна досягти.

Між 45 і 65 роками людей починається *стадія збереження*. У цей час людина вже досягла досить багато в професійній діяльності, зайняла свою нішу у світі і тому їй залишається лише зберігати досягнуте.

Остання стадія – *стадія зниження активності*, виникає при виході на пенсію, що пов'язано з необхідністю упокоритися з обмеженням влади, активності, відповідальності.

Однак перед тим як розглядати стадії службово-професійного просування, необхідно приділити увагу ідентифікації професійної орієнтації особистості.

Консультант з персоналу Джон Голланд стверджує, що індивідуальність особистості (цінності, мотиви і потреби) є важливим чинником вибору кар'єри.

Він визначив, що існує шість основних особистісних орієнтацій, що визначають види кар'єр, до яких люди найбільш схильні. Наприклад, людина із сильною соціальною орієнтацією могла бути притягнута до кар'єри в галузі, яка пов'язана з міжособистісним спілкуванням, ніж інтелектуальною або фізичною активністю, або в галузі соціальної роботи. Ґрунтуючись на дослідженні із застосуванням свого професійно-технічного тесту, Голланд виділив шість основних індивідуальних орієнтацій.

1. **Реалістична орієнтація.** Люди, які мають таку орієнтацією, схильні до занять, пов'язаних з фізичною силою, що потребує навичок, сили і координації (наприклад, лісівництво, фермерство і сільське господарство).

2. **Дослідницька орієнтація.** Ці люди схильні до кар'єри, пов'язаної, скоріше, з інтровертивною діяльністю (міркування, організація, інтерпретація), ніж афективною (почуття, міжособистісне спілкування та емоції), наприклад, біологи, хіміки, професори коледжу.

3. **Артистична орієнтація.** Тут люди схильні до кар'єри, яка потребує самовираження, артистичного творення, вираження емоцій та індивідуальності. Прикладами є художники, музиканти, творці реклами.

4. **Соціальна орієнтація.** Ці люди схильні до кар'єри, яка має на увазі скоріше міжособистісну, ніж інтелектуальну чи фізичну взаємодію (наприклад, дипломатична служба, соціальна робота).

5. **Ініціативна орієнтація.** Ці люди схильні до кар'єри, яка пов'язана з вербальною активністю, впливом на інших: менеджери, адвокати, прес-секретарі.

6. **Звичайна орієнтація.** Ці люди віддають перевагу кар'єрі, яка забезпечує структуровану, регульовану діяльність, а також професії, у яких необхідно, щоб підлеглий зіставляв свої персональні потреби з організаційними (бухгалтери і банкіри).

Більшість людей має більш ніж одну орієнтацію, і Голланд думає, що чим більш схожі чи сумісні ці орієнтації, тим менше внутрішній конфлікт і легше приймати рішення щодо вибору кар'єри.

Едгар Шейн підкреслює, що планування кар'єри — це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення в термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб, відносин і цінностей.

Шейн також стверджує, що Ви формуєте деякий визначальний пункт своєї кар'єри чи, як говорять, кар'єрний якір — інтерес чи цінність, — від якого Ви

нізачо не відмовитися, якщо необхідно буде робити вибір. Кар'єрні ключові моменти – це фазові позапросторові пункти скривлення лінії кар'єри, навколо яких відбуваються коливання кар'єри людини; особистість усвідомлює їхнє існування унаслідок оцінювання своїх здібностей і талантів, мотивів і потреб, відносин і цінностей. Шейн думає, що ключові моменти кар'єри важко пророчити заздалегідь, тому що вони еволюційні і є продуктом процесу відкриття. Деякі люди не можуть установити свої ключові моменти кар'єри, поки не зіткнуться з необхідністю зробити головний вибір (наприклад, зайняти місце в управлінні компанії або припинити свій бізнес на самому початку).

Саме в ключовий момент кар'єри досвід минулої роботи людини, її інтереси, турбота про родину, здібності й орієнтація показують, що є найбільш важливим для неї в даний момент. Ґрунтуючись на дослідженнях фахівців Масачусетського технологічного інституту (МТІ), Шейн ідентифікував п'ять кар'єрних моментів:

1. Технічний/функціональний кар'єрний якір.

Люди, які мають сильні технічні/функціональні кар'єрні якорі, намагаються уникати рішень, які ведуть їх до діяльності в сфері загального управління. Вони приймають рішення, що дають змогу залишатися і зростати у вибраних технічних чи функціональних областях.

2. Управлінська компетентність як кар'єрний якір.

Інші люди демонструють сильну мотивацію стати менеджерами, їхній досвід кар'єри дає змогу думати, що вони мають навички і цінують те, що є необхідним для досягнення верхнього рівня загального управління. Посада менеджера з високою відповідальністю — їхня кінцева мета. Коли їх просили пояснити, чому вони думали, що мають необхідні навички для досягнення таких позицій, більшість респондентів наводили три види своєї компетентності: аналітична компетентність (здатність порівнювати, аналізувати і вирішувати проблеми в умовах неповної інформації і непевності); міжособистісна компетентність (здатність впливати на людей, контролювати, вести їх і керувати ними на всіх рівнях); емоційна компетентність (здатність знаходити стимул в емоційних і міжособистісних кризах, здатність нести високу відповідальність без того, щоб бути нею паралізованим).

3. Творчість та ініціативність як кар'єрний якір.

Деякі з дипломованих фахівців домагаються успіхів у підприємстві. Як говорить Шейн, ці люди відчувають потребу будувати чи створювати що-небудь.

4. Автономія і незалежність як кар'єрний якір.

Головна потреба деяких людей — бути незалежними, вільними від усіх зв'язків, що виникають при роботі у великих організаціях, де підвищення, переведення і платня роблять їх залежними від інших. Багато хто з них також мають сильну технічну/функціональну орієнтацію. Замість того, щоб дотримуватися цієї орієнтації в організації вони приймають рішення стати консультантами, які працюють поодиночці чи у відносно маленькій фірмі. Інші стають професорами бізнесу, позаштатними журналістами, авторами і т. ін.

5. Безпека як кар'єрний якір.

Деякі з випускників університетів стурбовані довгостроковою надійністю і стабільністю роботи. Вони готові робити те, що потрібно, щоб зберегти зайнятість, пристойний дохід і стійке майбутнє у вигляді хороших пенсійних програм і пільг.

Для зацікавлених у *географічній* безпеці підтримка стійкої кар'єри в знайомому середовищі була взагалі більш важливою, ніж чудова перспективна кар'єра, яка означала б виникнення нестабільності в їхньому житті внаслідок відриву від своїх коренів і переїзду зі свого міста.

Для інших безпека означала *організаційну* безпеку. Вони хотіли б сьогодні претендувати на робочі місця в держсекторі, де термін служби до звільнення усе ще має тенденцію збігатися з терміном до пенсії. Вони готові дозволити своїм керівникам вирішувати, якою має бути їхня кар'єра.

Щоб визначити свій кар'єрний якір за рекомендацією Шейна, необхідно взяти кілька аркушів чистого паперу і написати відповіді на такі запитання:

1. Якою (якщо була) є сфера Ваших основних інтересів у старших класах? Чому Ви вибрали цю сферу? Що Ви зараз думаєте про це?

2. Що є (чи було) сферою Ваших основних інтересів у коледжі? Чому Ви вибрали цю сферу? Що Ви зараз думаєте про це?

3. Якою була Ваша перша робота після школи (включаючи армію)? Чому Ви там працювали?

4. Якими були Ваші амбіції чи перспективні цілі, коли Ви тільки починали свою кар'єру? Вони змінилися? Коли? Чому?

5. Коли Ви вперше кардинально поміняли місце роботи чи компанію? Чого Ви шукали в новій роботі?

6. Коли Ви наступного разу змінили місце роботи чи кар'єру? Чого Ви шукали? (Чи є це однаковим для будь-якої кардинальної зміни роботи?)

7. Оглядаючись назад на свою кар'єру, згадайте про ті часи, коли Ви були особливо задоволені.

8. Оглядаючись назад на свою кар'єру, згадайте про ті часи, коли Ви були не особливо задоволені.

9. Чи приходилося Вам коли-небудь відмовлятися від роботи чи просування? Чому?

Тепер необхідно глянути на відповіді уважно, а також на опис п'яти кар'єрних якорів (уміння керувати, техніка/функціонування, безпека, творчість, автономія). Грунтуючись на відповідях, оцінити кожен якір від 1 до 5: 1— найменш важливе, 5 — найбільш важливе.

Вміння керувати _____

Технічне/функціональне вміння _____

Безпека ____ Творчість ____ Автономія _____

8.4. Моделі кар'єри

Аналіз наукових розробок і дослідження службової кар'єри показали, що все різноманіття варіантів кар'єри утворюється внаслідок сполучення чотирьох основних моделей, а саме: "трамплін", "сходи", "змія", "роздоріжжя".

Модель кар'єри "трамплін" дуже поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого піднімання по службових сходах з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані. На певному етапі працівник обіймає вищу посаду і намагається протриматися на ній протягом тривалого часу. А потім "стрибок із трампліна" через відхід на пенсію.

Модель кар'єри "трамплін" найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад у центральних органах і на підприємствах обіймали одні й ті ж люди по 20–25 років. З іншого боку, ця модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі з кількох причин: особистих інтересів, невеликого завантаження, хорошого трудового колективу, отриманої кваліфікації - працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишитися на ній до виходу на пенсію. Таким чином, модель кар'єри "трамплін" може бути цілком прийнятною в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.

Модель кар'єри "сходи" передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник обіймає фіксований час, наприклад, не більше п'яти років. Такого терміну досить для того, щоб ввійти в нову посаду і відпрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службових сходах. Кожну нову посаду працівник обіймає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичено великий досвід і здобуто високу кваліфікацію, широту кругозору, професійні знання й уміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їх небажання йти з "перших ролей". Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я і працездатності працівника.

Після обіймання верхньої посади починається планомірний спуск по службових сходах з виконанням менш інтенсивної роботи, яка не потребує прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, управління великим колективом. Однак внесок керівника і фахівця як консультанта є важливим для підприємства.

Модель кар'єри "змія" придатна для керівника і фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із обійманням кожної нетривалий час (1–2 роки). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом і економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це

дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому будуть корисні на вищій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6–9 років працює заступником директора з кадрів, комерції та економіки й всебічно вивчає важливі моменти діяльності.

Головна перевага цієї моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні цікавих для неї функцій управління. Це припускає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення і переміщення та детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільшого поширення ця модель набула в Японії у великих фірмах. Професор У. Оучі, автор відомої книги "Теорія Зет", говорить про розміщення кадрів у Японії: "Може бути, найбільш важливим є той факт, що кожен працівник знає, що протягом усієї своєї кар'єри він буде переходити з одних підрозділів фірми в інші, навіть розташованих у різних географічних місцях. Крім того, у багатьох японських фірмах ротація протягом усього трудового життя поширюється на всіх службовців. Інженер-електрик із проектування схем може бути направлений на виробництво чи складання, техніка щороку можуть переводити на нові верстати чи в інші підрозділи, керівників - переміщати по всіх галузях бізнесу... Коли люди працюють увесь час по одній спеціальності, у них виникає тенденція щодо формування локальних цілей, пов'язаних тільки з цією спеціальністю, а не з майбутнім усієї фірми".

При недотриманні ротації кадрів кар'єра "змія" втрачає значущість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з перевагою темпераменту меланхоліка і флегматика не готова до зміни колективу чи посади і буде сприймати її дуже болісно.

Модель кар'єри "роздоріжжя" припускає після закінчення певного фіксованого чи змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексного оцінювання (атестації), за результатами якого приймається рішення про підвищення, переміщення чи зниження в посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і зарубіжних фірм, які застосовують трудовий договір у формі контракту. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Розглянемо кар'єру "роздоріжжя" для лінійного керівника. Після закінчення певного періоду, припустимо 5 років роботи на посаді начальника цеху, він проходить перепідготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень. Якщо його професійні знання й вміння, потенціал і кваліфікація, здоров'я і працездатність високі, а взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до обіймання більш високої посади за допомогою призначення чи виборів.

Якщо потенціал керівника середній, але він має професійні знання й вміння, достатні для займаної посади, а також хороше здоров'я, то він рекомендується до переміщення на іншу посаду (наприклад, начальником іншого цеху).

У випадку, коли рейтинг керівника низький, професійна підготовка не відповідає займаній посаді, у трудовому колективі існують конфлікти, то постає

питання про його зниження в посаді чи звільнення за грубі порушення філософії підприємства.

Планування службової кар'єри припускає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посад з урахуванням побажань і особистості працівника. Це питання належить до числа малодосліджених у теорії управління і може бути вирішено на основі застосування сукупності методів.

По-перше, шляхом аналізу листків з обліку кадрів з наступним статистичним обробленням даних про тривалість обіймання ідентичних посад. Недоліком цього способу є орієнтація на минулий досвід, що не може бути використано без коректувань при зміні кадрової політики держави.

По-друге, на основі соціологічного чи експертного опитування вчених і керівників підприємств про раціональний вік і термін обіймання посад з наступним обробленням результатів методами рангової кореляції. Можливим недоліком цього методу при його застосуванні до кадрової політики є обмеження тривалості прогнозованого періоду і відсутність досвіду, наприклад, при переході від адміністративної до ринкової економіки.

По-третє, шляхом сполучення зазначених методів і комплексного оцінювання кадрів управління за допомогою рейтингу. Наявність нормативного рейтингу за посадою і фактичного рейтингу, отриманого працівником унаслідок атестації, дає змогу зробити висновок про доцільність і способи просування по службі конкретного працівника.

Є три головних, пов'язаних з кар'єрою, рішення, які приймає роботодавець. Якість цих рішень буде впливати на мотивацію службовців, ефективність роботи і їх відданість.

Рішення 1. Вислуга років чи компетентність?

Імовірно, найбільш важливе рішення стосується вибору критерію для підвищення: вислуга років чи компетентність або їхня комбінація. Виходячи з мотивації, підвищення, основане на компетентності, найкраще. Однак можливість використання компетентності як єдиного критерію залежить від того, чи існує у фірмі профспілка чи вона керується відповідно до державного законодавства. Угоди з профспілкою часто містять пропозиції, яка віддає пріоритет вислугі років у виразі типу: «У просуванні до більш високо оплачуваних робочих місць (коли працездатність, якість і здібності однакові) службовці з найбільшою вислугою років одержують перевагу».

Рішення 2. Як вимірити компетентність?

Коли просування базується на компетентності, необхідно вирішити, як буде визначатися і вимірюватися компетенція. Визначення і вимірювання у минулому — це досить просте питання: обсяг роботи визначений, стандарти для всіх однакові, більша кількість напрацьованих інструментальних засобів оцінювання використовується, щоб контролювати й оцінювати службовця, але підвищення також потребує прогнозування потенційної компетентності людини. Таким чином, необхідно мати деякі достовірні процедури прогнозування виконання нових обов'язків кандидатом для підвищення в майбутньому. Багато підприємців

просто використовують попередні показники як базу для екстраполяції чи просто думають, що компетентний і старанний у минулому працівник буде виконувати нову роботу так само добре.

Деякі підприємці використовують іспити, щоб оцінити і виявити службовців, які потенційно бідують у підвищенні, і ідентифікувати службовців-виконавців. Інші підприємці використовують центри оцінювання, щоб оцінити потенціал управління.

Рішення 3. Формальний чи неформальний метод?

Далі, необхідно вирішити, буде процес формальним чи неформальним. Багато підприємців усе ще дотримуються неформальної системи, коли вільні вакансії і вимоги до кандидатів не оголошуються відкрито. Рішення про підвищення виносяться ключовими менеджерами з числа службовців, для інших службовців мотиви і причини просування кого-небудь з них залишаються неясними. Проблема полягає в тому, що не знаючи про вакансії і критерії, необхідні для їх обіймання, службовці навіть і не намагаються свідомо їм відповідати. Таким чином, ефективність просування як винагороди зменшується.

Тому багато роботодавців використовують формальну, гласну політику і процедуру кар'єрного просування по службі. Усім службовцям повідомляють про вакансії, роблять опис критеріїв, яким повинен відповідати кандидат. Формальні методи часто включають політику відправлення пропозицій поштою. Це дає змогу зареєструвати і довести до всіх службовців вимоги, пропонувані до кандидата. Багато роботодавців ретельно аналізують інформацію про кваліфікацію найманого службовця, тоді як інші використовують діаграми заміни персоналу. Автоматизовані інформаційні системи можуть бути особливо корисними для збереження опису кваліфікацій сотні чи тисячі службовців. Ефект від таких дій подвійний: підприємець гарантує, що заяви про підвищення всіх кваліфікованих службовців будуть розглянуті; просування по службі у свідомості службовців стає більш пов'язаним із сумлінною роботою.

Горизонтальне переміщення по службі включає переведення з однієї роботи на іншу без зміни платні чи рівня відповідальності. Є кілька причин для таких змін.

Службовці можуть шукати переведення для персонального збагачення, одержання більш цікавих робочих місць, більш тривалого робочого дня, зміни місцезнаходження роботи тощо або для отримання робочих місць, які пропонують великі можливості для просування.

Роботодавці можуть переводити робітника з робочого місця, де він чи вона більше не потрібні, туди, де він чи вона необхідні.

Нарешті, багато фірм сьогодні намагаються збільшувати продуктивність, усуваючи рівні управління. Таким чином, переведення застосовуються до тих працівників, які не мали можливості підвищення, різноманіття робіт і, отже, персонального зростання.

Тема 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

- 9.1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.
- 9.1. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
- 9.3. Підтримка встановленого ритму виробництва.
- 9.4. Методи управління персоналом.
- 9.5. Регламентація посадових обов'язків.
- 9.6. Регламентація діяльності структурних підрозділів.
- 9.7. Регламентація діяльності посадовців.
- 9.8. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.

9.1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації

Поточна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим стає процес регулювання цієї діяльності. Діяльність персоналу здійснюється у просторі та часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів, потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік, контроль. Тому тільки системний підхід до регулювання спільної діяльності може гарантувати досягнення позитивного результату.

Системність в організації діяльності персоналу означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових елементів у потрібний час.

Основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу :

- забезпечення високопродуктивної праці усіх категорій персоналу;
- підтримка якості продукції і послуг на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримка в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Регулювання трудової діяльності персоналу - це системно організований процес забезпечення і підтримки вискоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання менеджменту персоналу в організації.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Їх можна умовно поділити на дві групи. Перша охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу.

Друга група чинників спрямована на підтримку встановленого ритму виробництва, виконання календарних графіків постачань замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.д.

До першої групи чинників відносять:

- визначення мети організації;

- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення.

До другої групи чинників відносять:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- облік, контроль і оцінювання результатів діяльності (рис. 9.1).

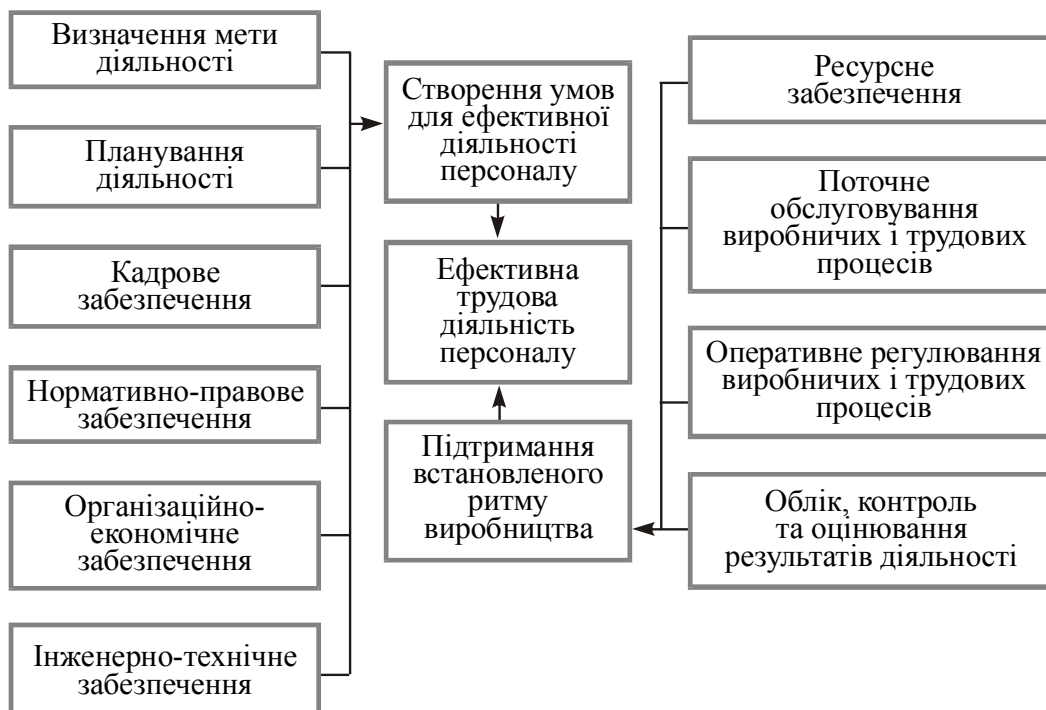


Рис. 9.1. Основні чинники ефективності діяльності персоналу

9.2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Визначення мети діяльності. Створення умов для ефективної діяльності персоналу повинне починатися з визначення її мети. Це має бути принципове, ретельно обґрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні реальних і потенційних конкурентів і власних можливостей. Правильно вибрана, усебічно обґрунтована мета діяльності організації є необхідною умовою її розвитку. Головну мету діяльності організації доцільно поділити на окремі часткові цілі, щоб на їх виконанні можна було зосередити людські та інші ресурси.

Планування діяльності. Це складний комплекс економічних розрахунків і обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні і якісні показники виробництва, терміни постачань замовникам, необхідні ресурси, їх вартість, фінансові джерела і т.д.

Кадрове забезпечення - один з ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації. Воно охоплює заходи з професійного підбору, розміщенню кадрів, виробничої і соціальної адаптації, професійного навчання і підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення і підтримки в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату.

Нормативно-правове забезпечення - це комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в менеджменті персоналу для регулювання трудової діяльності персоналу.

Такими документами є:

- колективний договір організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми і правила з охорони праці і техніки безпеки.

Організаційно-економічне забезпечення охоплює:

- розроблення штатного розкладу організації в цілому і її структурних підрозділів;
- формування трудових колективів (ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т.ін.);
- складання графіків змінності;
- встановлення норм і лімітів витрат усіх видів ресурсів;
- розроблення календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць, потокових і конвеєрних ліній, складних технологічних систем;
- складання графіків планово-запобіжних ремонтів устаткування;
- розроблення ефективних систем матеріального і морального стимулювання працівників.

Інженерно-технічне забезпечення охоплює:

- проектування і конструювання виробів, технологічного оснащення, різноманітних пристосувань, засобів механізації трудомістких процесів;
- розроблення технологічного процесу виготовлення продукції, її випробування;
- проектування і вдосконалення трудових процесів, офісних технологій і процедур;
- створення і оснащення робочих місць усім необхідним для продуктивної роботи;

- забезпечення працівників індивідуальними і колективними засобами захисту здоров'я.

9.3. Підтримка встановленого ритму виробництва

Створення умов ще не гарантує ефективної діяльності персоналу. Необхідно добре організувати спільну працю і контролювати проходження виробничих і трудових процесів у просторі і часі.

У першу чергу необхідно налагодити надійне ресурсне забезпечення всіх без винятку робочих місць. Ресурсне забезпечення передбачає своєчасне і повне подання на робочі місця всіх видів використовуваних ресурсів: основних і допоміжних матеріалів, енергетичних ресурсів, інструментів і т.д.

Поточне обслуговування виробничих і трудових процесів - система заходів, спрямованих на підтримку встановленого виробничого ритму, попередження простоїв техніки і людей. Воно охоплює:

- інструктаж виконавців;
- підтримку чистоти і порядку на робочих місцях;
- оперативне усунення технічних неполадок, аварійних ситуацій і організаційних збоїв;
- профілактичний огляд і поточний ремонт технологічного і підйомно-транспортного устаткування;
- підтримку в робочому стані електропостачання, опалювання, освітлення, вентиляції.

Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів. Щоб мінімізувати витрати, на підприємствах створюють систему оперативного регулювання виробничих і трудових процесів. Основне її призначення - спостерігати за процесом виробництва і оперативно реагувати на порушення виробничого ритму, усувати неполадки, диспропорції, аварійні та інші небажані ситуації.

Центральною ланкою системи оперативного регулювання є керівники нижнього рівня управління : майстри виробничих ділянок, бригадири, керівники секторів, бюро, відділів і т. д.

Керуючись плановими завданнями, керівники нижнього рівня управління розподіляють загальний обсяг робіт і розставляють працівників по робочих місцях, визначають, хто і в яку зміну повинен працювати, як замінити відсутнього працівника і т. д.

Облік, контроль і оцінювання результатів діяльності. Кожен керівник, наділений правами планувати і організувати діяльність трудового колективу, повинен оцінювати результати цієї діяльності за певний період.

Процес оцінювання починається з обліку зробленого. Існують різні форми і методи первинного обліку результатів діяльності трудових колективів: від ручного запису кількості виготовлених предметів або виконаних технологічних

операцій до автоматизованого обліку і реєстрації даних з використанням сучасних інформаційних систем.

У структурних підрозділах апарату управління підприємств облік і контроль виконання завдань покладається на керівників нижнього рівня управління.

Результати діяльності трудових колективів і кожного окремого працівника оцінюють різні суб'єкти апарату управління. Результати роботи кожного працівника оцінює його безпосередній керівник, а результати діяльності структурних підрозділів - ті керівники (служби), які встановлювали планові завдання.

Діяльність працівників і структурних підрозділів оцінюється для порівняння фактично виконаної роботи з плановими показниками, виявлення кращих трудових колективів, організації матеріального і морального стимулювання, а також для вдосконалення планування й організації виробництва і трудових колективів.

9.4. Методи управління персоналом

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих : адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління основані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Адміністративні методи управління базуються на законодавстві і етиці спілкування. Разом з використанням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

Економічні методи управління основані на обліку і використанні економічних інтересів (індивідуальних, групових, колективних).

Основні засоби економічного управління такі: плани і графіки виконання робіт, нормативи, норми і ліміти витрат ресурсів, калькуляції і ціни, кошториси витрат, економічні стимули і санкції.

Економічні методи управління охоплюють використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація і стимулювання.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентації і використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації і посадовців. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави і керівництва організації : закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи підприємств, посадові положення і регламенти.

Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у зв'язку з економічними й адміністративними методами.

Соціально-психологічні методи управління виробництвом ґрунтуються на обліку і використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; вони спираються на поведінкову психологію людей у сфері загальної праці.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дієві засоби, як навчання і виховання, соціальне планування, моральне стимулювання, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері загальної праці:

- методи стимулювання ґрунтовані на задоволенні актуальних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;
- методи інформування сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;
- методи переконання використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;
- методи адміністративного примусу можуть використовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво керування людьми проявляється в тому, наскільки гнучко, доцільно і ефективно керівники використовують різноманітні методи, їх комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

9.5. Регламентация посадових обов'язків

Регламентация посадових обов'язків - це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав і відповідальності. Вона базується на розподілі і кооперації праці і сприяє:

- ефективному підбору, розставлянню, використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудовим суперечкам;
- підвищенню ефективності діяльності організації.

Діяльність організації в цілому, її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом організації або положенням про організацію. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватися контрактом, який він укладає з працедавцем. Діяльність виконавчого директора може додатково регламентуватися його посадовою інструкцією.

Діяльність заступників першого керівника організації регламентується наказом про розподіл функцій і обов'язків між керівником і його заступниками. Додатковими способами регламентації діяльності заступників можуть бути контракти і посадові інструкції.

9.6. Регламентация діяльності структурних підрозділів

Структурний підрозділ організації - це спеціально створений орган управління з чітко закріпленими завданнями, функціями, правами і обов'язками за конкретну ділянку роботи.

У практиці діяльності різних організацій найчастіше зустрічаються такі види структурних підрозділів: департаменти, управління, служби, відділи, відділення, цехи, бюро, сектори, лабораторії, дільниці.

Необхідність створення в структурі організації певних підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості і масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність керування і т.д.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи.

Положення про структурний підрозділ - це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації.

9.7. Регламентация діяльності посадовців

Закріплення за посадовцем службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Посадова інструкція - це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність посадовця. Стандартної форми посадової інструкції не існує, тому кожна організація розробляє власну або використовує чий-небудь досвід.

На наш погляд, однією з кращих є така структура посадової інструкції для професіоналів: загальні положення; завдання і обов'язки; права; відповідальність; повинен знати; кваліфікаційні вимоги; взаємини (зв'язки) за посадою.

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників.

Нині фахівці з менеджменту персоналу вважають, що обсяг інформації, яку містить посадова інструкція, вже не відповідає збільшеним вимогам до якості менеджменту персоналу. Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який містив би також інформацію про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінку діяльності, оплату праці і соціальні гарантії.

Паспорт посади може бути корисним:

- для підготовки оголошення про вакансію;
- професійного відбору на посаду;
- розроблення критеріїв оцінювання роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між працедавцем і працівником;

- захисту прав працедавця у разі звільнення працівника, який не відповідає вимогам посади.

Окрім названих документів, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватися контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями і правилами, планами і графіками виконання робіт, тимчасовими позаплановими завданнями керівника організації.

Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями, правилами експлуатації устаткування і техніки безпеки, технологічними картами, інструкціями майстра або технолога.

9.8. Правила поведінки і дисциплінарні процедури

Регламентація посадових обов'язків персоналу повинна доповнюватися чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник повинен знати, як поводитися на роботі, що йому дозволено, які дії є небажаними і що категорично забороняється.

У вітчизняній практиці для цього широко використовуються Правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляється спільно адміністрацією і представниками найманого персоналу і затверджується на загальних зборах трудового колективу або на конференції, де інтереси колективу представляють вибрані делегати.

Типова структура Правил внутрішнього розпорядку охоплює такі розділи: загальні положення; приймання на роботу; права і обов'язки персоналу підприємства; робочий час і час відпочинку; відпустки; відрядження і переведення на нове місце роботи; заробітна плата, соціальне страхування і компенсації; заохочувальні і дисциплінарні заходи; розірвання трудового договору.

Кожен працівник, який наймається на роботу, має бути ознайомлений з вимогами до роботи, стандартами виконання роботи, стандартами поведінки, правилами, які необхідно виконувати, щоб забезпечити досягнення стандартів, дисциплінарними стягненнями, які застосовуються при порушенні правил, процедурою оскарження.

Характер небажаної поведінки працівників можна поділити на три категорії: незначне порушення; серйозне порушення; грубе порушення.

Дисциплінарне стягнення залежить від характеру порушення трудової дисципліни. Наприклад, у разі запізнення працівника на роботу, його керівник може обмежитися усним зауваженням. Невиконання працівником правил і норм безпеки праці є основою для письмового попередження майстра або менеджера з безпеки праці. Такі порушення, як крадіжка, образлива поведінка, відмова від виконання обґрунтованого завдання, можуть бути основою для звільнення працівника.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКА

- 10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
- 10.2. Законодавче регулювання робочого часу і тривалості відпусток.
- 10.3. Правила внутрішнього розпорядку як спосіб регулювання робочого часу.
- 10.4. Режим праці і відпочинку.
- 10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці

У світі існує багато цінностей, але час дорожчий за майно, грошей, оскільки їх можна придбати, заробити, а згаяний час – ніколи. В умовах швидких змін на ринках товарів і послуг, підвищення конкуренції, постійних ресурсних обмежень чинник робочого часу стає після людини одним з основних і головних джерел успішної діяльності підприємства.

Робочий час - це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків.

Робочий час - явище сфери праці. Праця в громадському виробництві має різноманітні конкретні види, які відрізняються умовами, складністю і т.д. Кількісно порівняти різні види праці можна тільки за допомогою робочого часу. Отже, робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, матеріалізована в його продуктах, визначається екстенсивною (тривалість робочого часу) і інтенсивною (міра інтенсивності праці) величинами. Тому поняття "робочий час" і "час праці" неоднакові. Робочий час як економічна категорія відображає складний суперечливий зв'язок тривалості праці і її інтенсивності. Будь-які витрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані.

Робочий час кожного працівника – це частина сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є одночасно загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Загальна тривалість робочого часу має бути не менше тієї, яку допускає досягнутий рівень продуктивності праці, інакше можуть знизитися темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Збільшення тривалості робочого часу понад встановлений рівень призводить до перевтоми працівників, скорочує їх вільний час, негативно впливає на продуктивність праці і якість продукції, погрожує збільшенням травматизму. Тому суспільство зацікавлене в суворому дотриманні встановленої міри робочого часу.

***Норма тривалості робочого часу** - це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.*

Допускається законодавче і договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття, як "менша тривалість робочого часу" і "скорочена тривалість робочого часу". Менша тривалість робочого часу (неповний робочий час) - скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за угодою сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку. Скорочений робочий час - скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня.

10.2. Законодавче регулювання робочого часу і тривалості відпусток

Робочий час регламентується і державою, і працедавцями. Згідно з Кодексом законів про працю України (ст. 50) встановлюється верхня межа тривалості робочого часу: для нормальних умов праці - 40 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, - не більше 36 годин на тиждень.

Ця норма має бути реалізована у відповідному режимі робочого часу. На безперервно діючих підприємствах (видах робіт) допускається за узгодженням з профспілковим комітетом здійснення сумарного обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за розрахунковий період не перевищувала нормативної кількості робочих годин.

Для працівників переважно встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При цьому тривалість щоденної роботи (зміни) встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності.

На тих підприємствах і в організаціях, де за характером виробництва і умовами роботи недоцільне застосування п'ятиденного робочого тижня, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При цьому тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин - при тижневій нормі 36 годин і 4 години - при тижневій нормі 24 години.

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років - 36 годин на тиждень, а для осіб віком 15 - 16 років (учнів віком 14 - 15 років, які працюють у період канікул) - 24 години на тиждень. 36 годинний робочий тиждень встановлений також для учителів, лікарів, викладачів вищої школи і деяких інших категорій працівників.

Роботи понад встановлену тривалість робочого часу вважаються наднормовими. Наднормові роботи допускаються законом лише у виняткових

випадках. Вони не повинні перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин у рік. До наднормових робіт заборонено залучати вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років, осіб молодше 18 років та ін. Наднормові роботи можуть проводитися тільки з дозволу профспілкового комітету.

Не допускається робота у вихідні і святкові дні, проте якщо це пов'язано з характером виробництва, аварійними ситуаціями, стихійним лихом, то робота у вихідні й святкові дні компенсується наданням іншого дня відпочинку або оплатою в подвійному розмірі.

Напередодні святкових, неробочих і вихідних днів тривалість роботи скорочується на одну годину. Робота в нічний час (з 22 до 06 годин) оплачується в підвищеному розмірі, встановленому тарифною угодою і колективним договором, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Закон також регулює тривалість щорічних і додаткових відпусток. Право на відпустку мають усі працівники, які виконують роботу на основі трудового договору на підприємствах будь-якої форми власності, а також працюють за трудовим договором у громадян, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи.

Час відпустки зараховується працівникові в стаж роботи, який надає право на трудову пенсію, і загальний стаж. Відпустка надається зі збереженням на його період місця роботи, заробітної плати. Тривалість відпусток розраховується в календарних днях. Стаття 4 Закону України "Про відпустки" встановлює такі види відпусток :

- щорічні відпустки: основні й додаткові (за роботу в шкідливих і важких умовах праці, за особливий характер праці);
- додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
- творчі відпустки;
- соціальні відпустки (у зв'язку з вагітністю і пологами; для догляду за дітьми до досягнення ними трирічного віку; додаткові відпустки працівникам, які мають дітей);
- відпустки без збереження заробітної плати;
- інші види відпусток, встановлені законодавством, угодами, колективним і трудовим договорами.

Основна відпустка надається працівникам не менш ніж на 24 календарні дні, а неповнолітнім особам - на 31 календарний день. Для окремих категорій працівників встановлюється інша тривалість відпусток.

Щорічна відпустка на вимогу працівника може бути перенесена на інший час у випадку:

- порушення власником терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки;

- несвоєчасної виплати власником працівнику заробітної плати за час щорічної відпустки;
- тимчасової непрацездатності працівника, засвідченій в установленому порядку;
- виконання працівником державних або громадських обов'язків, якщо відповідно до законодавства він підлягає звільненню на цей час від основної роботи зі збереженням заробітної плати;
- настання терміну відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами;
- збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Щорічні додаткові відпустки надаються:

- працівникам, зайнятим на роботах із шкідливими умовами праці;
- працівникам, які зайняті в окремих галузях народного господарства і мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві;
- працівникам з ненормованим робочим днем.

Відпустка за перший рік роботи надається працівникам після шести місяців безперервної роботи на цьому підприємстві. За другий і наступні роки відпустка може бути надана у будь-який час відповідного робочого року.

Черговість надання відпусток встановлюється власником або уповноваженим ним органом за узгодженням з профспілковим комітетом підприємства.

Поділ відпустки на частини допускається за проханням працівника за умови, що основна безперервна його частина становитиме не менше 14 днів.

10.3. Правила внутрішнього розпорядку як спосіб регулювання робочого часу

Одним з напрямів регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві є підвищення ефективності використання робочого часу такими регуляторами, як взаємні зобов'язання сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Вони об'єднані в Правилах внутрішнього розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету на базі типових правил.

Типові правила є нормативним актом. Під час розроблення місцевих правил до них можуть бути включені положення, які доповнюють і конкретизують типові правила. Правила внутрішнього трудового розпорядку визначають порядок прийняття і звільнення працівників, основні обов'язки працівників і працедавців, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни, час початку і закінчення щоденної роботи (зміни). Графіки змінності доводяться до відома працівників не пізніше ніж за місяць до набрання ними чинності. У інших випадках, коли робота не проводиться змінами, затверджуються графіки роботи. Вони складаються на певний робочий період, у межах якого має дотримуватися встановлена тривалість робочого тижня.

Власник організації має право вимагати від працівника виконання трудових обов'язків і дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку протягом робочого часу. Порушення працівником цих правил, зокрема і відносно тривалості робочого часу, тягне за собою дисциплінарну відповідальність працівника, а також інші заходи, передбачені законодавством про працю, колективним договором.

10.4. Режим праці і відпочинку

Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці і відпочинку.

Режим праці і відпочинку - це регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і річний режими праці і відпочинку. Змінний режим встановлює загальну тривалість робочої зміни, час її початку і закінчення, тривалість обідньої перерви, праці, а також частоту регламентованих перерв на відпочинок. Добовий режим праці і відпочинку встановлює кількість змін за добу, час відновлення працездатності між змінами. Тижневий режим праці і відпочинку передбачає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів, порядок переходу працівників з однієї зміни в іншу. Річний режим праці і відпочинку встановлює кількість робочих і неробочих днів у цьому періоді, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних і додаткових відпусток, а також їх графік.

Режими праці і відпочинку формуються з урахуванням працездатності людини. Це фізіологічний показник, який відбиває взаємозв'язок людини з умовами зовнішнього середовища і характером трудової діяльності.

Рівень працездатності людини, тобто його здатність виконувати встановлений обсяг роботи певної якості за певний час, змінюється в різні періоди робочого часу під впливом різних чинників. Головною причиною коливань рівня працездатності протягом робочого дня, доби, тижня, року є зміни в характері проходження фізіологічних і психічних процесів в організмі людини.

Критерієм оцінювання працездатності може бути її динаміка, яка характеризує співвідношення часу стійкої працездатності її зниження за періодами.

Якщо розглядати динаміку працездатності протягом тижня (місяця, року), то виявляється така ж закономірність, як і протягом робочої зміни.

Наукові дослідження показують, що на різних роботах спостерігаються аналогічні зміни в динаміці працездатності людини протягом робочого дня. Це дало можливість розробити типові умови праці залежно від їх впливу на працездатність і на їх основі - типові режими праці і відпочинку.

Порядок використання робочого часу (режим змінності, початок і кінець зміни, тривалість обідньої перерви, режим праці і відпочинку) встановлюється кожною організацією самостійно і відображається в колективному договорі.

Важливим способом регламентації режимів праці і відпочинку як у безперервному, так і в звичайному виробництві з багатозмінною роботою є графіки змінності, які встановлюють порядок чергування змін, їх тривалість, час відпочинку між змінами. На підприємствах використовують різні графіки змінності: одно-, дво-, три- і чотиризмінні (для однієї, двох, трьох, чотирьох і п'яти бригад); для звичайного і безперервного робочого тижня з постійними вихідними днями, що змінюються.

При регулюванні робочого часу необхідно враховувати інтереси як організації в цілому, так і її працівників. Якщо інтереси цих двох сторін не збігаються, то необхідно шукати компромісні варіанти вирішення проблем шляхом застосування:

- змінного робочого тижня;
- гнучкого графіка роботи (гнучкий робочий день, режим обсягу роботи, що змінюється, режим "ступінчастого графіка", режим "ущільненого робочого тижня");
- неповного або подовженого робочого дня;
- розірваного робочого дня;
- тимчасової, сезонної, надомної роботи, сумісництва та ін.

10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу

Вивчення використання робочого часу на підприємствах дає можливість виявити втрати часу і їх причини і добитися раціональнішого використання праці персоналу.

Виявлення резервів використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві має бути організований табельний облік використання робочого часу (типова форма № П-12 "Табель обліку використання робочого часу і розрахунку заробітної плати"). До табеля вносять усіх постійних і тимчасових працівників, які знаходяться в обліковому складі підприємства.

Записи в таблиці обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, роботи понад норму та інші відхилення від нормальних умов праці мають здійснюватися тільки на основі відповідних документів. Облік використання робочого часу може робитися або методом безперервної реєстрації, або за відхиленнями, тобто тільки відміткою про нез'явлення, запізнення, прогули. Наприкінці місяця розраховують загальний календарний фонд робочого часу, час нез'явлень, у т.ч. з окремих причин. Із загального календарного фонду віднімають усі втрати і отримують фактично відпрацьований час.

Фонд робочого часу поділяється на цілоденний і внутрішньозмінний. Цілоденний фонд робочого часу містить кількість робочих днів, які необхідно відпрацювати одному або всім працівникам протягом місяця, кварталу, року. Ефективність використання цілоденного робочого часу аналізують на основі табельного обліку. Внутрішньозмінний фонд - це кількість годин і хвилин роботи за зміну. Використання внутрішньозмінного робочого часу встановлюють при проведенні обстежень (фотографій і самофотографії робочого дня, моментних спостережень).

Фотографія проводиться для отримання даних про втрати робочого часу з різних причин і розроблення організаційно-технічних заходів з поліпшення використання робочого часу. Фотографія здійснюється спостерігачем або самим працівником (самофотографія) методом безперервних вимірів під час виконання виробничого завдання на робочому місці. Зазвичай об'єктами спостережень є працівники, які не виконують завдання, для встановлення причин невиконання або передові працівники для вивчення передового досвіду. На основі матеріалів фотографії складається фактичний баланс робочого часу, який порівнюється з нормативним балансом. Для аналізу використання робочого часу розраховують відносні показники використання робочого часу (коефіцієнт ефективного використання змінного робочого часу, коефіцієнти явних і прихованих втрат робочого часу).

Метод моментних спостережень полягає в тому, що спостерігач через неоднакові проміжки часу (моменти) фіксує те, що відбувається на робочих місцях в зоні спостереження. При цьому методі значно збільшується кількість спостережуваних об'єктів, підвищується оперативність отримання необхідної інформації, забезпечується достатня точність результатів спостережень.

Ефективність використання робочого часу протягом місяця, кварталу, року аналізують за даними форми статистичної звітності № 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу".

Тема 11. ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

- 11.1. Поняття, фактори й елементи умов праці.
- 11.2. Державне регулювання умов праці.
- 11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві.
- 11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
- 11.5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.

11.1. Поняття, фактори й елементи умов праці

Людина значну частину свого життя витрачає на працю, і тому від умов праці, рівня її безпеки залежать працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, праці).

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особистості людини, так і її ставлення до праці та задоволення цією працею. Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється й тим, що зростання рівня освіти працівників потребує для них змістовної праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним з головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної та економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

На державних підприємствах трудовим колективам надано великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів; ставити питання про притягнення до відповідальності за порушення норм з охорони праці тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє й необхідність використання в конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь-якої форми власності.

Умови праці поділяються на соціально економічні, які розглядаються в широкому контексті й характеризують суспільне ставлення до них, та виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

ДСТУ 19605-74 «Організація праці. Основні поняття, терміни і визначення» трактує умови праці як «сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці».

Гігієнічна класифікація праці [2, с. 2] визначає умови праці як сукупність факторів трудового й виробничого середовища, у якому здійснюється діяльність людини.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи (рис. 11.1).

Перша група — соціально-економічні фактори, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяють такі підгрупи:

- нормативно-правові (закони, норми, стандарти, а також форми адміністративного та громадського контролю за їх виконанням);
- економічні (матеріальне й економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці);

— соціально-психологічні (ставлення працівників до праці, психологічний клімат);

— суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво й раціоналізація).

Друга група — техніко-організаційні фактори. Вони впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяють такі підгрупи:

- предмети та продукти праці (сировина, матеріали, готові вироби);
- технологічні процеси;
- засоби праці;
- організаційні форми виробництва, праці та управління.



Рис. 11.1. Класифікація факторів формування умов праці, елементи умов праці та напрями впливу умов праці на працівника

Третя група — природні фактори, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці. Серед них виділяють такі підгрупи:

- географічні (кліматичні зони);
- біологічні (особливості рослинного та тваринного світу в сільському господарстві);
- геологічні (характер добування корисних копалин).

Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно та в нерозривній єдності, обумовлюючи поряд з іншими параметрами виробниче середовище.

Класифікація факторів допомагає на рівні галузі, об'єднання, окремого виробництва:

- формувати та поліпшувати умови праці, аналізувати їх стан;
- планувати заходи щодо поліпшення умов праці;
- розробляти проекти устаткування, споруджень, технологічних процесів, спрямованих на поліпшення умов праці;
- зосереджувати ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) на поліпшення умов праці;
- прогнозувати зміни в умовах праці у зв'язку зі змінами технології, устаткування, упровадженням нових матеріалів і технологій.

Система факторів впливає на людину опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях.

Виділяються такі елементи умов праці:

- Санітарно-гігієнічні елементи характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та ін.).

Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються встановленням стандартів, санітарних норм і вимог.

- Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.

- Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо).

Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.

- Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини в трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працівників (соціальний клімат).

Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню.

- Технічні елементи визначаються рівнем механізації праці.

Праця, а відповідно умови й охорона праці, є реаліями різних систем: з одного боку — «людина — машина (технологічний процес)», «людина — виробниче середовище», «людина — машина (технологічний процес) — виробниче середовище», а з іншого — «людина — колектив — суспільство», «людина — суспільство — природа».

Для перших трьох систем умови праці розглядаються в межах робочого місця, дільниці, цеху, виробництва, а для двох останніх — у межах підприємства, галузі, регіону.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками:

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів або зростаючими потребами суспільства, а за неможливості поліпшення умов праці — підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних та можливих небезпек і виробничої шкідливості, тобто охорона праці [5, с. 4].

Найефективнішими є заходи, спрямовані на формування сприятливих умов на нових підприємствах або в порядку реконструкції на діючих.

Для більшості підприємств характерним є планомірне поліпшення умов праці та захист працівників від небезпечних і шкідливих виробничих чинників.

11.2. Державне регулювання умов праці

Дія небезпечних чинників виробництва не виникає спонтанно, адже технікою користуються люди. Тому вона локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їхньої кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці. Тому державне регулювання умов праці є одним з найважливіших соціальних завдань суспільства.

Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України. Реалізуються ці права через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Так, правове регулювання умов і охорони праці в Кодексі законів про працю України не обмежується тільки главою «Охорона праці». Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України («Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» та ін.).

Закон України «Про підприємства в Україні» визначає, що підприємство зобов'язано забезпечити всім працівникам безпечні та нешкідливі умови праці та несе у встановленому законодавством порядку відповідальність за шкоду, заподіяну їхньому здоров'ю та працездатності.

Законом України «Про колективні договори й угоди» передбачено, що в колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально-економічної політики, зокрема щодо умов та охорони праці.

Прийнятий 14 жовтня 1992 р. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації та працівником з питань безпеки, гігієни

праці та виробничого середовища, установлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Дія закону поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форм власності та видів їхньої діяльності.

Закон «Про охорону праці» характеризують численні нововведення, наприклад, такі:

- упровадження економічних методів управління охороною праці замість адміністративно-командних;

- застосування ряду додаткових штрафних санкцій, а також пільг щодо оподаткування;

- створення чіткої системи органів державного управління й нагляду за умовами та охороною праці;

- суттєве розширення прав і соціальних гарантій працівників, насамперед осіб, які потерпіли від нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, та сімей загиблих;

- визначення місця й ролі колективного договору підприємства у виконанні завдань щодо поліпшення умов і безпеки праці, забезпечення встановлених законом прав і соціальних гарантій працівників, зокрема на пільги й компенсації;

- визначення правового статусу служб охорони праці на підприємствах і в органах державного управління всіх рівнів;

- забезпечення активної участі профспілок та інших громадських формувань, широких кіл трудящих у вирішенні проблем охорони праці;

- створення необхідних умов для започаткування нових громадських інститутів і можливості обрання комісій з охорони праці підприємства та вповноважених трудового колективу з цих питань.

Закон передбачає чітку систему державного управління охороною праці та регулювання умов праці. Державна політика у сфері охорони праці базується на таких принципах [1, с. 4]:

- пріоритету життя та здоров'я працівників стосовно результатів діяльності підприємств;

- повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на базі національних програм з цих питань та з урахуванням напрямів економічної та соціальної політики, досягнень у галузі науки й техніки;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування збитків особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці;

- участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці тощо.

Державне управління охороною праці та державне регулювання умов праці в Україні здійснюють Кабінет Міністрів України, Державний департамент з нагляду за охороною праці, міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, місцева державна адміністрація, місцеві ради народних депутатів.

Громадський контроль за дотриманням законодавства про охорону праці здійснюють профспілки та трудові колективи через уповноважених.

Уповноважені трудових колективів з питань охорони праці відповідно до законодавства про охорону праці контролюють:

- умови праці на робочих місцях, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, стан засобів колективного та індивідуального захисту;
- режим праці та відпочинку;
- використання праці жінок, неповнолітніх та інвалідів;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- пільги й компенсації, що надаються працівникам за роботу з важкими та шкідливими умовами праці;
- відшкодування власником шкоди працівникам у разі погіршення їхнього здоров'я або заподіяння моральної шкоди.

Закон України «Про охорону праці» визначає соціально-економічні, організаційно-технічні, санаторно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи з охорони праці.

Соціально-економічні заходи щодо охорони праці передбачають: обов'язкове соціальне страхування працівників власником підприємства від нещасних випадків та професійних захворювань; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням та інші пільги й компенсації працівникам, що зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами праці; безплатну видачу таким працівникам спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту; відшкодування власником шкоди у зв'язку з каліцтвом та іншим ушкодженням здоров'я (або його сім'ї в разі смерті потерпілого), пов'язаним з виконанням трудових обов'язків, а також моральної шкоди.

Організаційно-технічні заходи й засоби покликані забезпечити такий рівень організації праці та технічних рішень з охорони праці, які б не допускали впливу на працівників небезпечних виробничих факторів.

Організаційні заходи передбачають правильний вишкіл працівників, чітке та своєчасне проведення інструктажів та контролю знань з охорони праці, зручне планування робочих місць, хороший стан засобів колективного та індивідуального захисту.

До технічних засобів і заходів належать: застосування технічно досконалого обладнання, інструментів і пристроїв, транспортних засобів та засобів колективного захисту (огорож, запобіжних пристроїв, блокування, сигналізації, системи дистанційного управління).

Санітарно-гігієнічні заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на працівників елементів санітарно-гігієнічних умов праці, доведення їх до нормативних рівнів.

Лікувально-профілактичні заходи передбачають попередній та періодичний медичні огляди працівників; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням працівників, зайнятих на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, особливі вимоги з охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів.

11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві

Умови праці на виробництві диференціюються залежно від фактично визначених рівнів факторів виробничого середовища порівняно із санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними, а також з урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров'я людей.

Згідно з гігієнічною класифікацією праці умови праці поділяються на 4 класи [2, с. 4, 5]:

1-й клас — оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності;

2-й клас — допустимі умови — характеризуються такими рівнями факторів виробничого й трудового процесу, які не перевищують установлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не роблять несприятливого впливу на стан здоров'я працівників та їх потомство в найближчій та віддаленій перспективі;

3-й клас — шкідливі умови — характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи та здатні несприятливо впливати на організм працівників та/або їх потомство.

Шкідливі умови за показниками перевищення гігієнічних нормативів та вираженості можливих змін в організмі працівників мають чотири ступені:

1-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які зазвичай викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань (останні відновлюються за тривалішого, ніж початок наступної зміни, переривання контакту зі шкідливими факторами), та збільшують ризик погіршення здоров'я;

2-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які здатні спричинити стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо обумовленої захворюваності та появи окремих ознак або легких форм патології (зазвичай без втрати професійної працездатності);

3-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які призводять до

розвитку професійних захворювань, зазвичай легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

4-й *ступінь* — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань з утратою загальної працездатності;

4-й клас — небезпечні (екстремальні) умови — характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Важливе значення має оцінювання умов праці й визначення ступеня шкідливості та небезпечності умов праці.

Оцінювання умов і характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці для такого:

- контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам;
- атестації робочих місць за умовами праці;
- санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств;
- складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці;
- розслідування випадків професійних захворювань;
- розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

Санітарні норми широко застосовуються під час аналізу й оцінювання стану умов праці та запровадження заходів щодо їх поліпшення. Аналізуючи умови праці, визначають індекс відповідності фактичних умов нормативним за такою формулою:

$$a = \frac{Y_{\phi}}{Y_{н}}, \quad (11.1)$$

де Y_{ϕ} — фактичне значення елемента умов праці;

$Y_{н}$ — нормативне значення елемента умов праці.

Комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища, трудового процесу, сукупних соціально-економічних чинників, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності, здійснюється за допомогою атестації робочих місць.

Атестація [4, с. 1] проводиться в усіх організаціях незалежно від форм власності, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я персоналу.

Атестація робочих місць за умовами праці передбачає:

— виявлення на робочому місці шкідливих і небезпечних виробничих факторів та причин їх утворення;

— дослідження виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу на робочому місці;

— комплексне оцінювання чинників виробничого середовища й характеру праці на відповідність їх вимогам стандартів, санітарних норм;

— обґрунтування віднесення робочого місця до відповідної категорії за умовами праці;

— підтвердження або визначення права працівників на пільгове пенсійне забезпечення, додаткову відпустку, скорочений робочий день, інші пільги й компенсації залежно від умов праці.

За результатами атестації складаються переліки:

— робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством;

— робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких пропонується встановити за рахунок підприємства певні пільги та компенсації;

— робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їх поліпшення.

Згідно з типовою методикою оцінювання умов праці, їхній фактичний стан визначається на робочих місцях, де виконуються роботи, передбачені галузевим переліком робіт з важкими та шкідливими умовами, особливо важкими й особливо шкідливими умовами на основі гігієнічної класифікації праці.

Оцінювання проводиться за даними атестації робочих місць і спеціальних інструментальних вимірювань, які відображаються в карті умов праці на робочих місцях.

Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища та важкості праці визначається в балах (від 1 до 3 балів) за гігієнічною класифікацією праці.

Кількість балів за кожним фактором проставляється в карті умов праці. Для оцінювання впливу фактора на умови праці враховується час його дії протягом зміни:

$$X_{\text{факт}} = X_{\text{ст}} \cdot T, \quad (11.2)$$

де $X_{\text{факт}}$ — фактична оцінка, бали;

$X_{\text{ст}}$ — ступінь шкідливості фактора або важкості праці;

T — відношення часу дії даного фактора до тривалості зміни.

Залежно від загальної оцінки всіх факторів визначається величина доплати до тарифної ставки (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Диференціація величини доплат до тарифної ставки

Умови праці	$X_{\text{факт}}$, бали	Величина доплат до тарифної ставки, %
Шкідливі та важкі	До 2	4
	2,1—4,0	8
	4,1—6,0	12
Особливо шкідливі та особливо важкі	6,1—8,0	16
	8,1—10,0	20
	Більше 10	24

Крім типової методики оцінювання умов праці, застосовується методика інтегрального бального оцінювання важкості праці в конкретних умовах виробництва [8, с. 9—37].

Фактичні показники рівня елементів виробничого середовища встановлюються вимірюваннями за допомогою відповідної апаратури й оцінюються від 1 до 6 балів залежно від кількісного значення.

Інтегральний показник важкості ($I_{\text{в}}$) праці визначається за такою формулою:

$$I_{\text{в}} = \frac{X_{\text{опр}} + \sum X_i \cdot (6 - X_{\text{опр}})}{(n - 1) \cdot 6} \cdot 10, \quad (11.3)$$

де $X_{\text{опр}}$ — величина рівня елемента, який отримав найвищу оцінку (балів);

$\sum X_i$ — арифметична сума величин рівнів усіх елементів, за винятком $X_{\text{опр}}$;

n — загальна кількість елементів умов праці.

Залежно від рівня інтегральної оцінки умов праці виділяють шість категорій важкості праці (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Категорії важкості праці

Категорії важкості праці	I	II	III	IV	V	VI
Інтегральна бальна оцінка	До 18	Від 19 до 33	Від 34 до 45	Від 46 до 53	Від 54 до 58	Від 59 до 69
Доплати за умови праці	—	—	4—8 %	12—16 %	20 %	24 %

До першої категорії належать роботи, які виконуються в комфортних умовах виробничого середовища при оптимальній величині фізичного, розумового й нервово-емоційного навантаження.

До другої категорії належать роботи, що виконуються в умовах, які не перевищують гранично допустимих значень виробничих факторів і не призводять до відхилень у стані здоров'я працівників.

До третьої категорії належать роботи з підвищеними м'язовими або нервово-емоційними навантаженнями, а також не зовсім сприятливими виробничими умовами (формувальники в ливарних цехах).

До четвертої категорії належать роботи, під час виконання яких вплив небезпечних і шкідливих виробничих факторів призводить до виробничо обумовлених і професійних захворювань (сталевари).

До п'ятої категорії належать роботи, які виконуються в несприятливих (екстремальних) умовах. Для працівників, зайнятих виконанням робіт п'ятої категорії важкості, характерний високий рівень виробничо обумовлених і професійних захворювань, виробничого травматизму (шахтарі на підземних роботах).

До шостої категорії належать роботи, які виконуються в особливо несприятливих умовах, а ознаки патологічного стану організму виявляються вже в першій половині зміни або в перші дні тижня. Виконання цих робіт пов'язане з реальною небезпекою виникнення професійних захворювань і виробничих травм (водолази, які працюють на великих глибинах).

Приклад. На робочому місці на працівника впливають 5 біологічно значущих елементів умов праці, які одержали за даними замірів оцінки 2, 3, 3, 4 і 5 балів.

Усі вони діють протягом робочої зміни (480 хв). Визначимо інтегральну бальну оцінку, а потім – категорію важкості праці:

$$U_t = (5 + 12 \cdot \frac{6-5}{(5-1) \cdot 6}) \cdot 10 = 55 \text{ балів.} \quad (11.4)$$

Категорія важкості праці (V) — величина доплат за умови праці — 20 % до тарифної ставки.

Оцінювання умов праці визначенням її важкості є найбільш науково обґрунтованим. Воно дає змогу точно визначити рівень компенсацій за несприятливі умови праці.

11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

Створення безпечних умов праці, попередження професійних захворювань і виробничого травматизму — це важливі завдання кожної організації [7, с. 43].

Упровадження комплексу економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу (автоматизацію та механізацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами), сприяє подальшому поліпшенню умов праці.

Разом з тим рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, за яких не було б шкідливого впливу на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені різні засоби та компенсації впливу несприятливих

умов праці: використання спеціального одягу, взуття, засобів індивідуального захисту працівників; скорочення робочого часу; збільшення тривалості відпустки; установлення доплат до тарифних ставок; пільгове пенсійне та санаторно-курортне забезпечення; профілактичні медичні огляди; лікувально-профілактичне харчування. Щороку в Україні витрати на засоби компенсації впливу несприятливих умов на працівників становлять понад 700 млн грн. Серед цих засобів компенсації — лікувальне профілактичне харчування для працівників, які зайняті на роботах з особливо шкідливими умовами праці, для зміцнення їхнього здоров'я та попередження професійних захворювань.

Працівникам, зайнятим на певних роботах зі шкідливими умовами праці, передбачено видачу молока. Його вживання сприяє підвищенню опору організму людини несприятливим факторам виробничого середовища.

Працівникам, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці, надається додаткова відпустка та встановлюється скорочений робочий день згідно зі Списком виробництв, цехів, професій і посад зі шкідливими умовами праці, робота в (на) яких дає право на додаткову відпустку та скорочений робочий день.*

Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватись підвищенням тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до ставок і окладів з урахуванням під час їх встановлення реальних умов праці. Традиційний підхід до побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок першого розряду та в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами.

Законом України «Про підприємства в Україні» (ст. 19) передбачено, що підприємство самостійно встановлює форми, системи та розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Закон України «Про оплату праці» (ст. 15) конкретизує цю норму та передбачає, зокрема, що умови запровадження й розміри доплат, надбавок, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюється в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

До компенсаційних доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних, належать такі:

- за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці;
- за роботу в нічний час;
- за перевезення небезпечних вантажів.

Конкретні розміри доплат за умови праці визначаються на базі атестації робочих місць і оцінювання фактичних умов праці на цих місцях.

* Для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, тривалість робочого часу встановлюється не більше 36 годин на тиждень. Тривалість додаткових відпусток становить 6, 12, 18 та 36 робочих днів.

На підприємствах установлюються розміри доплат від 4 до 24 % тарифної ставки (посадового окладу).

Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, але не нижче тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Власник за свої кошти (з прибутку) може додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) додаткові пільги та компенсації, які не передбачені чинним законодавством (триваліші відпустки, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безплатні обіди).

11.5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві

За останні роки на підприємствах України умови праці значно погіршилися. У сфері матеріального виробництва кожен третій, а на окремих підприємствах кожен другий працівник працює в несприятливих умовах, що веде до негативних наслідків. Гострота проблеми поліпшення умов праці зростатиме, якщо не буде вжито заходів щодо створення сприятливих умов їх формування.

За результатами соціологічного моніторингу, який проводився Інститутом соціології НАН України, найбільша кількість працівників, які оцінюють умови як небезпечні, — це працівники промисловості (34 %). За статистичною звітністю цей показник коливається в межах від 30 % (працюють у несприятливих умовах) до 47 % (мають пільги та компенсації за небезпечні та шкідливі умови).

Серед працівників сільського господарства в небезпечних умовах працюють 20 %, у сфері послуг — 14 %, у бюджетній сфері — 10 % (рис. 11. 2) [9, с. 156].

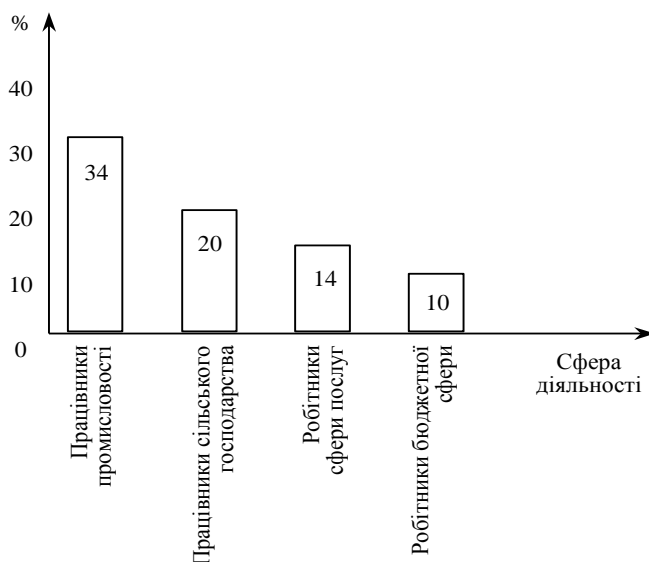


Рис. 11.2. Зайняті в несприятливих та небезпечних умовах праці за сферами діяльності

Низькі темпи вдосконалення умов праці на виробництві потребують докорінної перебудови системи управління умовами праці.

Управління умовами праці — це безперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Завданнями управління умовами праці такі: забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці, підвищення ефективності виробництва на базі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища. Важливою функцією управління є планування заходів з поліпшення умов праці.

Планування роботи з поліпшення умов праці в межах підприємства (організації) здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів.

Під час планування роботи з поліпшення умов праці використовуються матеріали атестації робочих місць за умовами праці; комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії; матеріали розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та аварій тощо.

Під час складання планів підприємств з поліпшення умов праці передбачаються аналіз стану умов праці та його соціальне й економічне оцінювання, визначення ефективності застосовуваних заходів з поліпшення умов праці, а також прогнозування змін стану умов праці з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу (рис. 11.3).

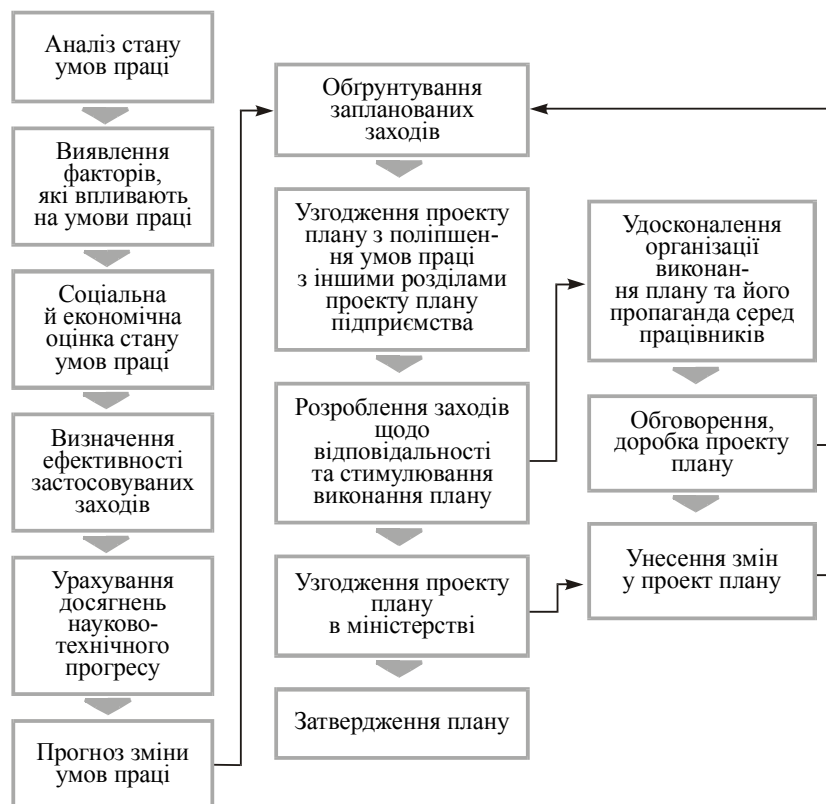


Рис. 11.3. Розроблення плану підприємства з поліпшення умов праці [5, с. 93]

Це дає можливість визначити та обґрунтувати запропоновані заходи з поліпшення умов праці. Важливе значення має також розроблення заходів щодо відповідальності та стимулювання виконання плану.

Істотне значення в системі планування роботи з поліпшення умов та охорони праці на підприємствах має розроблення розділу «Охорона праці» у колективному договорі.

Одним з підрозділів колективного договору є Комплексний план інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення рівня охорони праці, який складається за формою, наведеною в табл. 11.3.

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:

- удосконалення технологічних процесів;
- механізація та автоматизація виробничих процесів;
- впровадження дистанційного управління виробничими процесами для виведення людини із зони несприятливих умов праці;
- удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;
- раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;

Таблиця 11.3

Комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища

№ п/п	Найменування заходів, робіт	Вартість робіт		Ефективність заходів		Строк виконання	Особи, відповідальні за виконання
		Асигновано	Фактично витрачено	Планується	Досягнутий результат		
1	2	3	4	5	6	7	8

- улаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;
- виготовлення й установлення ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорож, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо);
- реалізація конструктивних рішень для доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку;
- використання індивідуальних засобів захисту тощо.

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці робить стимулювання вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва.

До економічних результатів впливу умов праці на людину, які мають позитивне значення, слід віднести підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів.

Сприятливі умови сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок раціональнішого використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних витрат через тимчасову непрацездатність та виробничий травматизм.

Зростання продуктивності праці супроводжується також досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

За даними досліджень, комплекс заходів з поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15—20 % [6, с. 87].

Поліпшення умов і впровадження заходів із забезпечення безпеки праці сприяють також скороченню плинності кадрів. За мотивами «небезпечні та шкідливі умови» в промисловості звільняється до 20 % усіх звільнених за власним бажанням, а в будівництві — понад 25 %.

Слід зазначити, що позитивні економічні результати тісно пов'язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними результатами.

Зростання продуктивності праці пов'язано зі скороченням витрат робочого часу, зумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням ефективності використання робочого часу та продовженням періоду активної трудової діяльності.

Несприятливі умови праці приводять до зворотних результатів: різних форм і ступенів стомленості працівників, функціонального напруження організму.

До негативних економічних результатів належать такі: недоодержання додаткового продукту, непродуктивне споживання робочої сили, зниження продуктивності праці.

Крім того, слід звернути увагу на соціальні результати впливу умов праці на працівників.

До позитивних соціальних результатів можна віднести ступінь сприятливого впливу процесу праці на стан здоров'я людини, її ставлення до праці, соціальну активність, а також максимальне задоволення умовами праці.

Негативним соціальним результатом є зниження творчої активності, зацікавленості в праці, трудової дисципліни, а також зростання плинності кадрів унаслідок несприятливих умов праці.

Для оцінювання результатів заходів з поліпшення умов та охорони праці, згідно з Методикою визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці, запропоновано чотири групи показників:

- зміна стану умов і охорони праці;
- соціальні;
- соціально-економічні;
- економічні [3, с. 19].

Зміна умов охорони праці характеризується підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно-гігієнічних, естетичних, психофізіологічних показників.

Соціальні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються такими показниками:

- збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам, та зменшення кількості працюючих у незадовільних умовах;
- зниження рівня виробничого травматизму;
- зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов'язаної з незадовільними умовами праці;
- зменшення кількості випадків інвалідності внаслідок травматизму чи професійної захворюваності;
- зменшення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

Економічні результати заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків унаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

Стимулювання роботи з поліпшення умов праці передбачає систему заохочень. Так, ст. 29 «Економічне стимулювання охорони праці» Закону України «Про охорону праці» визначає, що до працівників підприємств можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та ініціативу в здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором).

Досвід розвинених країн у галузі охорони праці свідчить, що поліпшенню умов праці сприяють такі заходи:

1. Податкові пільги на засоби, які застосовуються для оздоровлення умов праці.
2. Диференціація страхових внесків залежно від частоти й тяжкості травматизму та професійних захворювань.
3. Застосування санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов праці.

Використання зарубіжного досвіду в галузі охорони праці сприятиме поліпшенню умов праці на підприємствах України.

Тема 12. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

- 12.1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
- 12.2. Процес оцінювання персоналу: суть, цілі, завдання, елементи.
- 12.3. Система оцінювання персоналу та її види.
- 12.4. Методи оцінювання персоналу.
- 12.5. Атестація персоналу.

12.1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише при такій відповідності організація та індивіди досягають цілей

свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу слідом за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінювання їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу — людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який потребує високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності, досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу праці.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних і кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення поставлених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників — поточну та перспективну.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізуючи ці потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

12.2. Процес оцінювання персоналу: суть, цілі, завдання, елементи

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства потребує ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу персоналу.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінювання, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона містить:

- 1) інформативну мету, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну мету, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) адміністративну мету, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу менеджерам вирішити такі завдання:

— виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;

— оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;

— обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;

— аналіз трудової діяльності;

— розроблення рішень щодо покращання трудових показників;

— установа цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;

— унесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінювання персоналу сприяє вирішенню таких завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;

- виявлення співробітників, здатних виконувати відповідальнішу роботу, і надання їм можливості реалізувати свій потенціал;

- допомога в самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового зростання;

- підвищення заробітної плати для її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінювання фахової діяльності допомагає:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;

- домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;

- підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їх ліквідації;

- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;

- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;

- ставити реальні цілі на майбутнє;

- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу всередині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їх взаємозв'язану послідовність показано на рис. 12.1.

Перший етап наведеного на рис. 12.1 алгоритму оцінювання персоналу полягає у визначенні об'єкта аналізу та оцінювання. Цей об'єкт має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання. У першому аспекті трудова діяльність — це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців. У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов'язків. Об'єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства. Третій аспект трудової діяльності — це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об'єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінювання його об'єктом можуть бути як окремі елементи об'єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності.

Для того, щоб правильно оцінити елементи об'єкта аналізу, необхідно встановити критерії оцінювання, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання вирішується на другому етапі процесу оцінювання.

Критерії оцінювання в організації мають установлюватись відповідно, по-перше, до стратегічних цілей розвитку, а по-друге, до вимог, визначених в аналізі робіт (їх описі та специфікації) на кожному робочому місці. Установлення критеріїв проявляється в підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці. У виробничій практиці, наприклад, для оцінювання ділових якостей найчастіше використовують такі критерії (табл. 12.1) [7, с. 211].

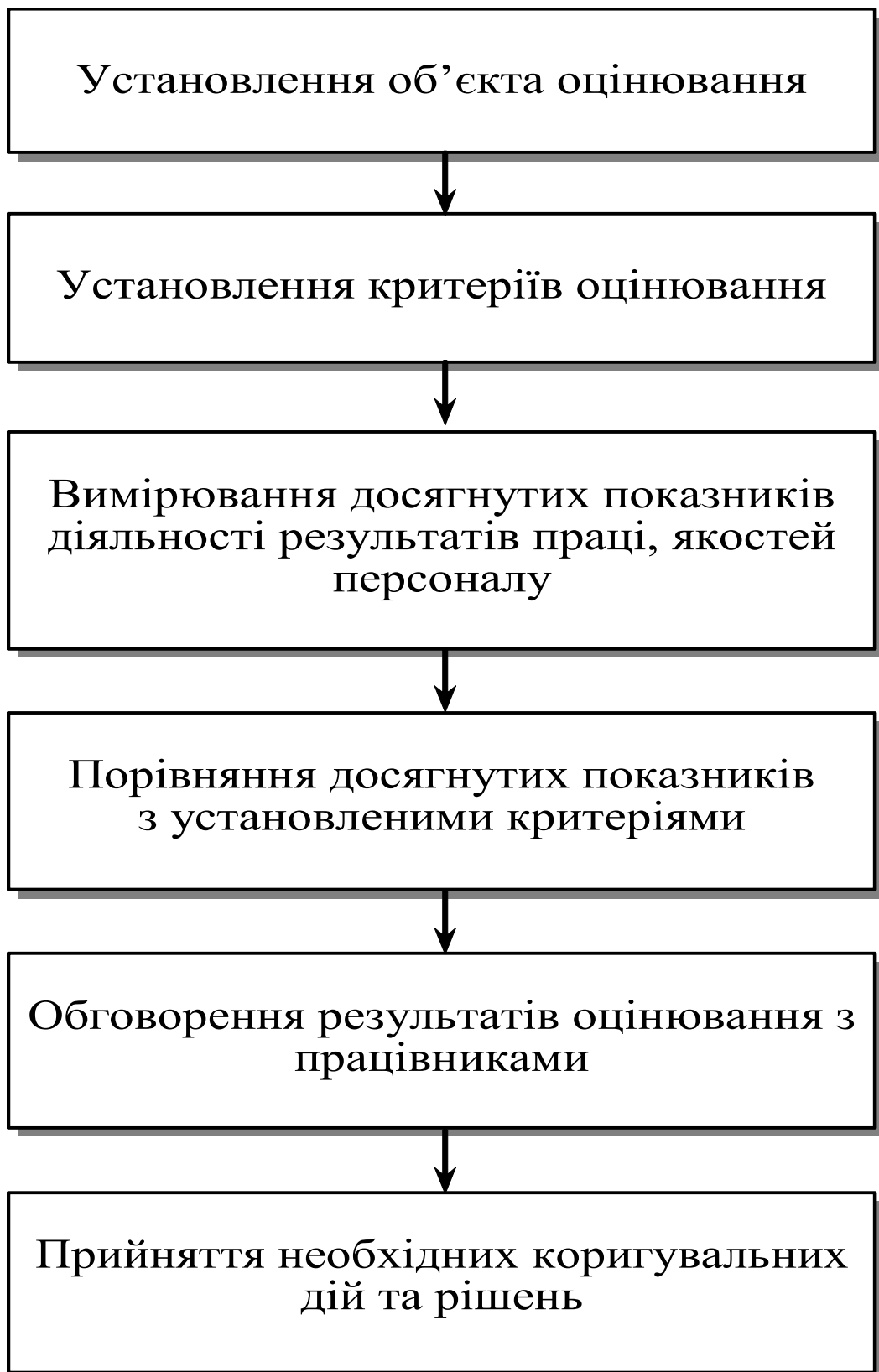


Рис. 12.1. Процес оцінювання персоналу

Таблиця 12.1

Критерії оцінювання ділових якостей

Критерії	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність у роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватись певних вимог. Вони мають:

- відображати нормативні уявлення про ділові й особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;

- включати достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу;

- мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів виконання;

- бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;

- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і щоб витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінювання:

- забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників (скажімо, для оцінювання водія — уміння користуватись комп'ютером);

- дефіцитність: нестача необхідних показників для оцінювання (припустимо, для оцінювання секретаря упущення зазначеного в попередньому пункті показника означатиме дефіцитність);

- перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників має не перевищувати 20—30. Інакше починається їхнє дублювання й втрачається сенс основних позицій оцінювання.

Усім зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди будуть демонструвати різні типи поведінки й результати праці. Тому на цьому етапі критеріям надаються граничні значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах.

На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони розрізняються за своєю значущістю в оцінюванні персоналу (табл. 12.2). Найчастіше використовуються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1, або 100 %). Так, на німецьких фірмах застосовуються такі критерії оцінювання [6, с. 253].

Зауважимо, що під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання бажано спілкуватися з підлеглими й домогтись їх розуміння та підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання ефективнішою.

Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь установленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів, які буде розглянуто далі.

Четвертий елемент процесу оцінювання — це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.

Наступний — п'ятий елемент процесу, що розглядається, — передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником. При цьому важливо дотримуватись принаймні декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме:

- починати з констатації позитивних сторін;
- критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- не наполягати на помилках, а визначати спосіб їх виправлення та подальшого покращання індивідуальних досягнень;
- зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції;
- виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Проведення співбесіди потребує особливої майстерності керівника. Досвід компанії «Дженерал електрик», яка здійснює оцінювання персоналу з 1960 р., свідчить про те, що вміння, з яким проводиться обговорення результатів оцінювання з підлеглими, є ключовим фактором ефективності всієї програми оцінювання та стимулювання (за матеріалами соціологічного дослідження в компанії «Дженерал електрик», 2000 р.).

Шостий елемент — прийняття рішення. Як уже зазначалось, ці рішення стосуються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

Значущість критеріїв оцінювання персоналу (приклад)

№ п/п	Типи вимог (критерії)	Значущість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Разом	100	1000

12.3. Система оцінювання персоналу та її види

Модель комплексного оцінювання персоналу

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу можна зазначити, що побудова моделі оцінювання персоналу в кожній організації є дуже важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить такі блоки:

I. Зміст оцінювання (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінювання).

II. Система критеріїв оцінювання та їх вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, при якій визначають його порядок, місце проведення, суб'єктів, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей і завдань в окремих організаціях використовують різні види оцінювання персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінювання може бути частковим, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексним, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняють: регулярне оцінювання, яке проводять постійно, періодичне, яке проводять раз на півроку, на рік, на два роки, та епізодичне, обумовлене певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання може бути поточним, підсумковим і перспективним. При поточному оцінюванні визначають рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, при підсумковому оцінюють виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років), при перспективному визначають здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань, що дає змогу прогнозувати потенційні можливості.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють кількісне та якісне оцінювання, оцінювання часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

За системністю оцінювання може бути системним, проведення якого охоплює всі блоки системи оцінювання; безсистемним, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом розрізняють оцінювання працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічне, так зване 360⁰- оцінювання, яке враховує в комплексі всі перелічені види оцінювання.

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішнє оцінювання персоналу. Інформацію про внутрішнє оцінювання, тобто самооцінку трудових зусиль, отримують шляхом проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, у військово-будівельній корпорації «Бектел» за 10—15 днів до співбесіди за підсумками оцінювання працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, до якої мають внести пропозиції щодо підвищення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішнього і зовнішнього оцінювання персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну й стимулювальну функції оцінювання.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінювання може бути таких видів:

- оцінювання робітників;
- оцінювання службовців (фахівців);
- оцінювання керівників.

Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найповніше система оцінювання персоналу проявляється в комплексному оцінювання працівника, яке може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексного оцінювання можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- трудової (ділової) поведінки;
- виконання роботи, її результатів.

Зобразимо модель схематично (рис. 12.2).

Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексного оцінювання, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

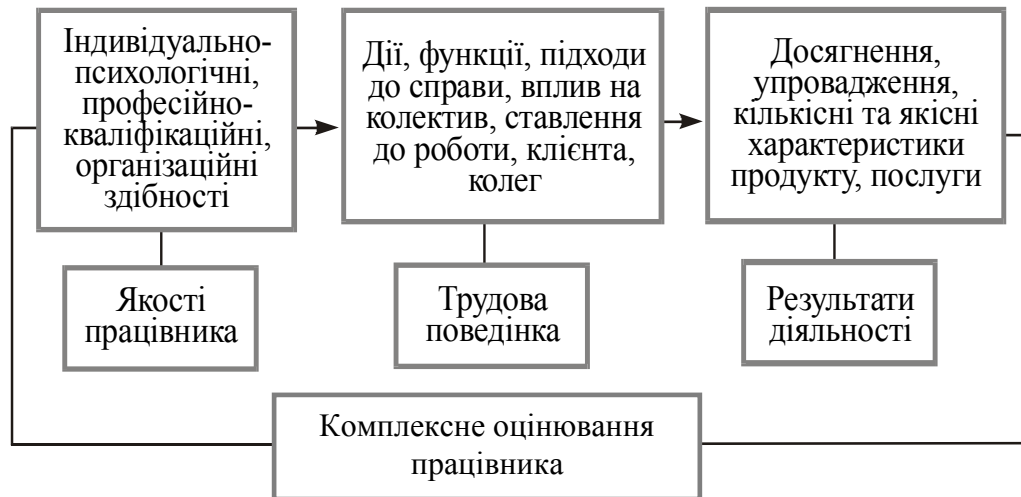


Рис. 12.2. Модель комплексного оцінювання працівника

Разом з тим обмежувати оцінювання лише оцінюванням результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані при різних типах трудової поведінки, різних діях та засобах.

Існує декілька підходів до комплексного оцінювання персоналу. Один з них було розроблено Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989 р.) і вдосконалено Київським національним економічним університетом [3, с. 195]. В основі методики оцінювання лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}, \quad (12.1)$$

$$K_{п} = (O + C + A) / 85, \quad (12.2)$$

де $K_{п}$ — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$ — ділові якості працівника;

$C_{ф}$ — складність виконуваних функцій (роботи);

$P_{р}$ — результати роботи;

O, C, A — відповідно оцінка освіти, стажу роботи за спеціальністю, активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму;

0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка компонується з конкретних ознак.

Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

У табл. 12.3 показано, який вигляд можуть мати вихідні дані для визначення $K_{оп}$.

Таблиця 12.3

Вихідні дані для комплексного оцінювання працівника

Працівник	Складові комплексної оцінки			
	К	Д	С	Р
А	0,23	1,0	0,15	1,8
В	0,34	1,32	0,37	2,0
⋮
N	0,46	0,98	0,28	2,4

Підставляючи дані у формулу (12.1), одержуємо значення комплексної оцінки, скажімо, працівника А:

$$K_{\text{оп}} = 0,5 \cdot 0,23 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,8 = 0,39.$$

Ця методика комплексного оцінювання може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники із запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникають такі проблеми:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

Вирішенням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників або результати праці довіреного їм колективу. При опосередкованому підході оцінюють не результат діяльності, а якість виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Зазвичай обидва підходи (методи) на практиці поєднуються [5, с. 241]. Тоді керівника можна оцінити за напрямками, показаними на рис. 12.3.

Для спрямованої конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4—6 позицій) і становлять приблизно 80 % усіх результатів. Вони наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу [8, с. 567].

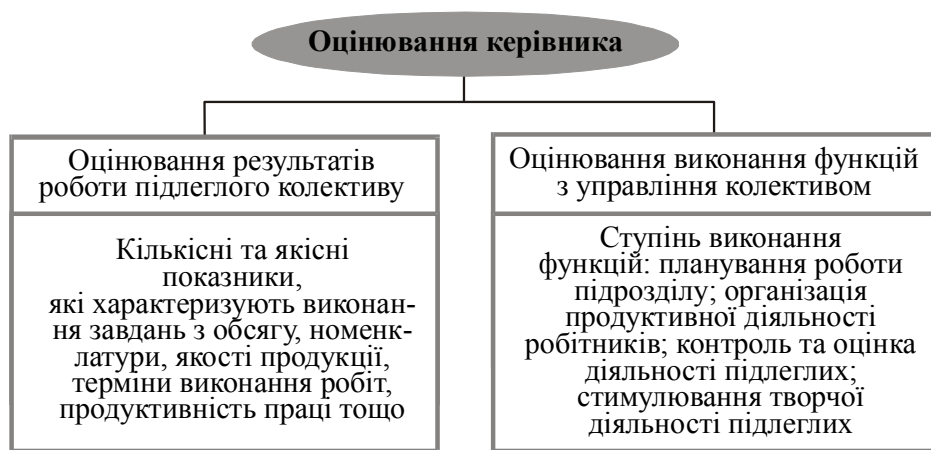


Рис. 12.3. Напрями оцінювання діяльності керівників

Певні особливості має оцінювання спеціалістів. Воно охоплює такі напрями: оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків); діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); поведінки спеціаліста в колективі; якостей спеціаліста. Розглянемо фрагмент комплексного оцінювання наукового співробітника (табл. 12.4) [9, с. 162, 163].

Таблиця 12.4

Фрагмент форми для оцінювання наукового співробітника

Показники	Бали					
	1	2	3	4	5	6
I. Результати роботи						
1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою						
2. Виконання роботи за договорами із замовниками						
3. Якість роботи						
5. Участь у наукових конференціях						
6. Публікації						
II. Трудова поведінка						
1. Потреба в керівництві під час виконання роботи						
2. Унесення нових пропозицій						
3. Надання допомоги підлеглим						
III. Якості співробітника						
1. Рівень знань						
2. Уміння планувати НДР						
3. Дослідницькі якості						
4. Комунікативні якості						
5. Лідерські якості						

Як видно із табл. 12.4, оцінювання наукового співробітника має комплексний характер, оскільки охоплює оцінювання результатів його роботи, трудової поведінки, ділових і особистісних якостей. Специфікою цього оцінювання є те, що всі показники вимірюються в балах.

12.4. Методи оцінювання персоналу

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що базується на оцінюванні результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації (у навчальному процесі — кейс-метод).

Розглянемо докладніше найпоширеніші методи оцінювання персоналу.

1. Метод «есе» — письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та трудові результати працівника. В Україні цей метод достатньо поширений, хоча на Заході вже майже не застосовується.

2. Графічна шкала оцінок. Суть методу полягає в тому, що критеріям оцінювання надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь, яка є континуумом точок:

якість роботи	$\frac{\quad}{1 \quad \quad \quad X \quad \quad \quad 10}$	1 — низький рівень
новаторство	$\frac{\quad}{1 \quad \quad \quad X \quad \quad \quad 10}$	10 — високий рівень

На прикладі видно, що рівень якості роботи в певного працівника ближчий до високого (приблизно 7 балів). Водночас показник «новаторство» знаходиться на низькому рівні (3 бали).

3. Ранжування. Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо такі:

- Ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Зі списку працівників вибираються: 1-й — кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і т. д., поки кожен працівник не посяде своє місце в ранжируваному списку.

- Метод парних порівнянь. Кожний працівник багаторазово оцінюється відносно інших на базі певних критеріїв. Сумарна оцінка або індекс переваг

визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 — найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник кращий, ніж 2-й, але гірший, ніж 6-й, то його індекс становитиме $2/6 = 0,33$. Зауважимо, що цей метод доцільно застосовувати при невеликій кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу.

- Метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок у результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10 % кращих працівників, 20 % — хороших, 40 % — середніх, 20 % — нижче середнього рівня, 10 % — гірших.

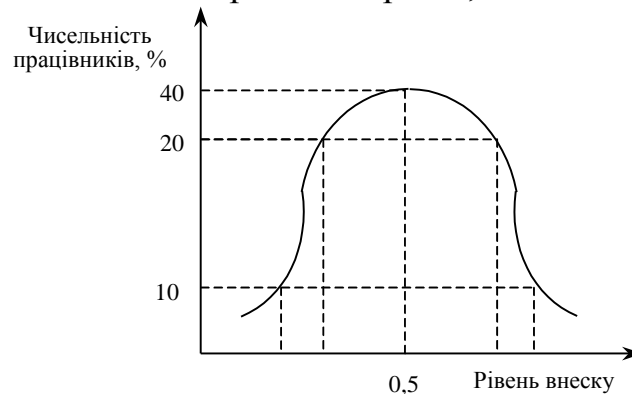


Рис. 12.4. Крива нормального розподілу працівників у групі відповідно до рівня їх внеску в результати діяльності підрозділу

На рис. 12.4 графічно зображено внески різних підгруп працівників у результати роботи підрозділу. Із графіка видно, що 10 % найгірших працівників, 20 % працівників нижче середнього рівня і 40 % середніх працівників разом забезпечили до половини загального внеску. Другу ж половину внеску забезпечили 20 % хороших і 10 % кращих працівників, причому найбільші індивідуальні внески в результати спільної діяльності зробили 10 % кращих виконавців.

Аналогічний метод застосовується у всесвітньо відомій компанії «Дженерал Моторз». 100000 службовців розподіляються на такі підгрупи:

- 10 % — кращі виконавці;
- 25 % — хороші;
- 55 % — середні;
- 10 % — гірші.

Практика підтверджує ефективність та об'єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття працівниками цього ранжування. У зв'язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, нині відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання. Так, фірма «Ксерокс» відмовилась від бальних оцінок, які застосовувались понад 20

років. Натомість складають короткі резюме-есе підсумків діяльності працівника. Хоча часто кількісні оцінки переносяться в закриту частину оцінної форми.

4. Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Розглянемо приклад оцінювання фактора «Досвід і кваліфікація»:

1	2	3	4	5
Не має досвіду, низька кваліфікація	Незначний досвід, низька кваліфікація	Середній досвід і середня кваліфікація	Достатні досвід і кваліфікація	Значний досвід, висока кваліфікація

З прикладу видно, що фактор «Досвід і кваліфікація» має різні рівні, виражені як числами, так і мовно.

Методом алфавітно-числової шкали оцінюють вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Найчастіше цим методом вимірюють такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дає змогу глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінювання різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, зазвичай від 1 (відмінно) до 7 (дуже погано) [1, с. 331].

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінювання може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання — управління за цілями (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління й обов'язково містить такі елементи:

— керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягти в майбутньому періоді;

— сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;

— установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого.

Процедуру управління за цілями можна подати у вигляді певного циклу (рис. 12.5).

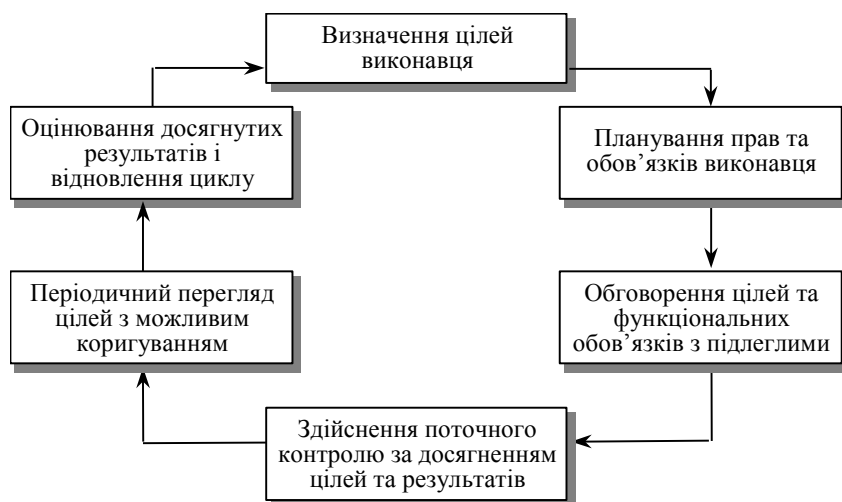


Рис. 12.5. Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями охоплює шість етапів, які в сукупності дають керівникові можливість оцінити роботу підлеглих.

Розглянемо робочу форму (табл. 12.5), яка використовується для поточного й підсумкового контролю в практиці управління за цілями [1, с. 50, 51].

З наведеного прикладу видно, що цілі, які встановлюються підлеглому, мають бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності цьому методу оцінювання персоналу.

Таблиця 12.5

Форма для здійснення управління за цілями

Цілі та показники діяльності	Значущість показника	Характеристика результатів	Стандарти	Результати		Терміни	
				цільові	досягнуті	цільові	досягнуті
Доставка продукції	0,3	Відсоток поставок у строк	95 %				
Якість роботи	0,25	Відсоток відмовлень, рекламацій	5 %				
Ефективність роботи	0,2	Затрати на доставку одиниці продукції.	200 грн				
		Використання транспорту й обладнання	90 %				

Серед нових підходів до оцінювання персоналу слід зазначити управління загальною якістю (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість усіх виконуваних функцій та операцій, усіх складових результатів виконання [2, с. 214]. Цей новий метод активно використовується в американських корпораціях.

12.5. Атестація персоналу

Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка набула поширення як в українських, так і зарубіжних організаціях. Особливістю цієї форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до складу якої входять:

- представники керівництва;
- керівники структурних підрозділів;
- представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом.

Атестація є періодичним оцінюванням персоналу та проводиться зазвичай раз на 1, 2, 3 роки.

За змістом це комплексне оцінювання, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

Проведення атестації виконує дві функції: структуроутворювальну та мотивувальну. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи. Вона передбачає оцінювання якості та кількості виконуваної роботи, унесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивувальна функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Мотивувальну силу має сам зворотний зв'язок, який досягається в процесі атестації.

Організація атестації працівників відбувається в три етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підведення атестації.

На стадії підготовки атестації необхідно розробити такі форми:

- атестаційний лист (табл. 12.6);
- структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- бланк оцінювання показників і ділових якостей виконавця;
- звіт виконавця про виконану роботу;
- план роботи виконавця;
- висновок атестаційної комісії;
- структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій самій стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, усю процедуру атестації.

Наступний етап — це проведення самої атестації. Вона, у свою чергу, складається з двох підетапів.

I. Професійне (комп'ютерне) тестування, під час якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які ставляться до виконавців.

II. Атестаційне інтерв'ю, під час якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підбиття підсумків атестації визначаються результати атестації, оформлюється атестаційний висновок у вигляді оцінного листка, атестаційної анкети або доповіді-оцінки.

Існують декілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення.

1. Чергова атестація — проводиться щороку або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.

2. Атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого.

3. Атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для обіймання вищої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первинна атестація проводиться через шість місяців, а надалі — щороку.

В атестаційному висновку подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки й компетентності працівника кваліфікаційним вимогам до посади, категорії й розряду оплати праці; ставлення до роботи й виконання обов'язків; ділові та моральні якості; показники результатів роботи в минулий період. У кінці висновку позначається одне з трьох можливих рішень атестаційної комісії:

а) відповідає посаді, яку обіймає;

б) відповідає посаді, яку обіймає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;

в) не відповідає посаді, що обіймає.

У розробленні й запровадженні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби з роботи з персоналом та сам працівник. Кожен учасник заповнює відповідний розділ. Керівник організації затверджує атестаційний висновок. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.

Розглянемо найпростіший приклад атестаційного висновку [10, с. 214, 215].

Атестація в наведеному прикладі, як видно із застосованої процедури оцінювання, проводиться методом стандартних оцінок. Хоча цей метод має певні переваги (простота, уніфікованість атестації всіх співробітників тощо), він не позбавлений і недоліків, насамперед суб'єктивності оцінки.

Більш об'єктивним методом є центри оцінювання персоналу, які використовують, крім анкетного опитування, тестові випробування (для керівників різних рівнів), що дають змогу оцінити персонал об'єктивніше [11, с. 203, 204]. Методика такого випробування може охоплювати:

1. Виконання управлінських дій. На виконання завдання дається дві години. Протягом цього часу імітується реальна діяльність фірми: людина, яка проходить випробування, ознайомлюється із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, необхідними для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих і кадрових питань. Далі з працівником проводиться інтерв'ю.

Атестаційний лист

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника		Посада	
Значущість	Фактор	Оцінка	Коментар
30 %	Якість роботи	В	
10 %	Планування	Д	
25 %	Організація	Д	
15 %	Керівництво/лідерство	Д	
10 %	Комунікація	НО	
10 %	Ставлення до роботи	Д	
100 %	Підсумкова оцінка	Д	

Підсумкова атестація:

В — відмінно, Д — добре, НО — нижче очікуваного, Н — незадовільно.

Загальний висновок:

Начальник відділу — **Співробітник** — **Директор підприємства** —
Затверджено.

2. Обговорення проблем у невеликій групі. Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати в складі групи, наприклад, вирішити завдання з відбору з 10 кандидатів двох працівників тощо.

Працівникам, що піддаються випробуванням, дається завдання:

- відібрати кандидата;
- запевнити інших, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

- вивчення даних про кандидатів;
- обґрунтування вибору;
- загальна дискусія (40—50 хв).

Діяльність випробуваних на кожному етапі реалізації оцінюється в балах працівниками відділу персоналу.

3. Прийняття рішення. Усіх людей, що піддаються випробуванням, розділяють на кілька груп — представників фірм-конкурентів. Моделюються 2 — 5 років роботи фірми. Кожен рік стискується до однієї години, протягом якої приймається низка рішень — з ціноутворення, маркетингу, менеджменту тощо. Діяльність усіх учасників оцінюють експерти.

4. Розроблення проекту. Необхідно розробити план розвитку якого-небудь виду діяльності. На підготовку проекту відводиться один год. Потім план захищають перед експертами.

5. Підготовка службового листа. Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і з неоднакових позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюють експерти.

Усі наведені процедури (ділові ігри) довершуються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні

матриці якостей та властивостей особистості менеджера. Розглянемо приклад такої матриці (табл. 12.7).

З наведеної матриці видно, що кожна якість (властивість) особистості менеджера комплексно оцінюється за багатьма критеріями. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

Отже, оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає менеджерам змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їх руху в організації.

Таблиця 12.7

Матриця якостей менеджера

№ п/п	Якості та властивості особистості менеджера	Оцінні критерії						
		Виконання управлінських дій	Обговорення проблем в невеликій групі	Прийняття рішення	Доповідь з проекту	Службовий лист	Вербальні навички	Оцінка колег
1	Аналітичні здібності	X		X				
2	Творчі здібності							
3	Адміністративні здібності	X				X		
4	Службове відчуття							
5	Уміння складати листи	X						X
6	Усна мова							
7	Уміння слухати інших							
8	Воля							
9	Емоційна адаптація							
10	Соціальна комунікація		X					
11	Бажання просуватися							
12	Гнучкість розуму	X		X				
13	Взаємини з підлеглими							
14	Уміння переконувати				X		X	
15	Уміння мотивувати працівників							

Розроблення й застосування систем і методів оцінювання є складним творчим завданням, яке в кожній організації вирішують по-різному. Загальними лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розроблення критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

Вибираючи систему оцінювання, варто забезпечувати її зв'язок з іншими підсистемами управління персоналом — його плануванням і найманням, розвитком і мотивацією для того, щоб домогтися синергетичного ефекту й уникнути конфліктів інтересів та суперечностей.

Тема 13. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

13.1. Управління персоналом і мотивація праці.

13.2. Мотивація в організаційному контексті.

13.3. Теорії мотивації.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому розумінні слова, **мотивована діяльність** - це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища. **Мотивація праці** - це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності. До структури мотиву праці входять: **потреба** яку хоче задовольнити працівник; **благо**, здатне задовольнити цю потребу; **трудова дія**, необхідна для одержання блага; **ціна** - витрати морального і матеріального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини;
- для одержання благ необхідні трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність дає змогу працівникові одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними втратами, чим будь-які інші види діяльності.

13.1. Управління персоналом і мотивація праці

Комплексний підхід до управління як єдності всіх функцій дав змогу виділити нове в характері управління - функцію управління персоналом.

Управління персоналом як функція управління покликана об'єднувати, координувати, взаємозв'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Чим складніше система функцій управління, більш диференційована, тим гостріше перед керівництвом постає завдання постійного вдосконалення управління як усередині кожної функції, так і в межфункціональному аспекті. Унаслідок цього від функції управління все частіше відокремлюється специфічна функція – вдосконалення управління як самостійна функція.

Система управління, що складається з ієрархії різних ступенів (ланок), припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками чи органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Головним завданням керівників вищого рівня є процес управління в цілому: координація різних функцій, їх узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії керівної системи в цілому.

Керівники середнього і нижчого рівнів є організаторами певних видів робіт. До їхніх обов'язків належать: складання загального плану роботи; об'єднання

людей для роботи, управління роботою; узгодження роботи окремих частин організації й окремих працівників; контроль за роботою.

У сучасних умовах зазнала істотних змін мотивація управління персоналом: переважне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; набув розвитку принцип колегіальності в управлінні.

Колегіальність в управлінні припускає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, формуючи управлінський штат.

Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку їхніх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а направляти їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

13.2. Мотивація в організаційному контексті

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукує інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їхні особисті бажання і потреби. Навіть, якщо створюється враження, що службовці працюють тільки заради досягнення загальних цілей організації, то все одно вони поведуться так тому, що впевнені, що це кращий спосіб досягнення власних цілей. Робітники займаються важкою фізичною працею, погоджуються працювати додатковий час, витримують велике напруження, і все тому, що впевнені, що ці негативні аспекти їхньої роботи є прийнятними з огляду на ту нагороду, що вони одержують для себе і для тих, хто займає важливе місце в їхньому житті.

Деякі керівники перекручено пояснюють особистісну природу мотиваційного процесу. Вони впевнені, що їхні дії з постановки цілей, управління компанією, виконання різних завдань і дотримання суворої дисципліни будуть сприйматися підлеглими як гідний приклад і надихати їх на роботу, що відповідає очікуванням керівництва. У короткому періоді може виявитися, що така поведінка керівництва і є ключем до мотивації. Але незабаром менеджери зауважують, що їхнім підлеглим не вистачає натхнення, відповідальності й бажання робити більше необхідного мінімуму.

Відсутність ентузіазму в роботі найчастіше спостерігається там, де спостерігається нестача особистого інтересу в роботі. Проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб.

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота в компанії теж являє собою один зі способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунути на керівну посаду в компанії – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у

визнанні. Для того, щоб просунутися по службових сходах, людина повинна спрямувати свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети. Таким чином, завдання менеджера, який повинен мотивувати робітників, полягає в тому, щоб дати їм можливість задовольнити їхні особисті потреби в обмін на якісну роботу.

13.3. Теорії мотивації

Незважаючи на уявну простоту мотивації як процесу, в науці виділяють кілька мотиваційних теорій, що пояснюють поведінку людей у процесі життєдіяльності. Так, виділяють первісні, змістовні й процесуальні теорії мотивації. Первісні (теорії “Х” і “У” Макгрегора) і змістовні (теорія потреб А. Маслоу, двофакторні теорії Герцберга, Макклеланда та ін.) глибоко вивчаються в багатьох дисциплінах управлінської спрямованості. Особливу увагу при вивченні курсу “Управління персоналом” доцільно приділити процесуальним теоріям мотивації.

Процесуальними теоріями мотивації намагаються пояснити, як виникає цілеспрямована поведінка, як вона спрямовується, підтримується і закінчується. Незалежно від того, як класифікується зміст мотивації, керівнику потрібно розуміти, як нею керувати. Існує чотири основні процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікування Віктора Врума;
- розширена модель очікування Лаймона Портера і Едварда Поулера;
- теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса;
- теорія посилення, популяризована Б. Ф. Скіннером.

Більшість сучасних процесуальних теорій мотивації розглядають мотивацію як процес управління вибором. Таке визначення мотивації дав **Віктор Врум**. Він стверджував, що люди постійно знаходяться в стані мотивації. Таким чином, згідно з Врумом, для того, щоб бути успішним менеджером, необхідно показувати підлеглим, що спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей організації приведе до якнайшвидшого досягнення їхніх особистих цілей. Відповідно до теорії очікування Врума підлеглий працює найбільш продуктивно, коли впевнений, що виправдаються його очікування в трьох областях:

1. Очікування у відношенні “витрати праці – результати” (В-Р) – це співвідношення витрачених зусиль і отриманих результатів.

2. Очікування у відношенні “результати – винагорода” (Р-В) – це очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів.

3. Третій фактор, що визначає мотивацію в теорії очікування – цінність отриманого або заохочення винагородою.

Отже, існують такі очікування.

1. *Очікування у відношенні «витрати праці – результати».*

Коли людина запитує себе: “У якому разі я можу очікувати, що мої зусилля приведуть до кількісних і якісних результатів, які потрібні моему керівнику?”, то відповідь на нього виражається терміном «очікування у відношенні “витрати праці – результати”». Чим сильніше очікування, що чийсь зусилля приведуть до

бажаного результату, тим більше ймовірність, що ця людина якісно виконає поставлене перед ним завдання.

Наприклад, припустимо, що у службовця є дві можливості просування по службі. Якщо прийняти, що обидві роботи зовсім однакові у всіх двох відношеннях, то відповідно до теорії очікування службовець вибере ту роботу, на якій, як йому здається, у нього велика ймовірність успіху.

2. Очікування у відношенні “результати – винагорода”.

Після того, як службовець оцінить ясність того, що він зможе виконати дану роботу успішно, він задає собі запитання (часто це відбувається підсвідомо): “Якщо я належним чином виконаю цю роботу, на яку винагороду я можу розраховувати, чи відповідає вона тій винагороді, що я хочу одержати?”. Невизначеність виникає в тому випадку, коли робітник змушений покладатися на інших при роздаванні обіцяних винагород. Чим міцніше впевненість робітника в тому, що керівник виплатить обіцяну йому винагороду, тим вище ймовірність того, що робітник стане ретельно виконувати завдання. У теорії очікування цю ймовірність називають “ очікування у відношенні “результати – винагорода”».

При визначенні того, наскільки робітник упевнений у тому, що менеджер виплатить йому винагороду, важливу роль відіграють декілька факторів. По-перше, упевненість зростає, якщо обіцянки керівника ясні й визначені. Управлінському персоналу необхідно знати, що вони мають бути конкретними при формулюванні своїх обіцянок і умов. По-друге, упевненість зростає, якщо робітник знає, що керівник дійсно має повноваження із забезпечення бажаної винагороди. Таким чином, керівники повинні пам'ятати, що своїми діями вони створюють собі репутацію та імідж, які потрібно захищати; у разі потреби, поліпшувати, якщо вони хочуть добитися успіху в мотивуванні своїх підлеглих.

3. Цінність винагороди.

Навіть якщо персонал упевнений у тому, що він може виконати ту роботу, яку чекає від них керівник, і що вони одержать обіцяну їм винагороду, вони все одно задають собі, можливо, найбільш важке запитання: “Якщо я одержу винагороду, яку хочу одержати, чи буде вона досить коштовною для мене і чи зможу я з її допомогою задовольнити свої основні потреби?”. Відповідно до теорії очікування відповідь на це запитання полягає у вимірі цінності винагороди. Цінність винагороди, що також вимірюється ступенем, не завжди урахується менеджерами. Наприклад, керівники досить часто думають, що цінність грошей є абсолютною для задоволення потреб підлеглих. Це означає, що вони впевнені, що незалежно від природи потреб персоналу гроші можуть задовольнити всі їх потреби. Найбільш “популярна” проблема, яка виникає з приводу цінності винагороди, полягає в тому, що люди рідко приділять досить часу й уваги ретельному оцінюванню своїх потреб. Більш того, тому що за гроші можна дійсно купити безліч речей, які здатні задовольнити різні потреби, підлегли дуже часто помиляються і починають вірити, що гроші – це найкраща винагорода. Такі ідеї приведуть до розчарування і незадоволення. Працівники, що намагаються одержати задоволення від роботи тільки за допомогою грошей, часто страждають

через відсутність самоповаги і самореалізації, від незатребуваності свого інтелекту, навичок і здібностей.

4. Валентність.

Врум використовує термін «валентність» для визначення сили переваги тієї чи іншої винагороди. Таким чином, *валентність* – це міра цінності або пріоритетності. Валентність винагороди виміряються від високо позитивної (1.00) до строго негативної (-1.00). Хоча поняття «валентність» є поняттям досить абстрактним, воно дає змогу людям порівнювати свої потреби.

На основі загальних теоретичних передумов Врумом була побудована модель очікування.

Основу моделі теорії очікування становлять перелічені вище концепції. Мотивація людини спрямована на комбінацію очікувань, коштовної і валентної винагороди, що забезпечить найкраще задоволення потреб. Взаємозв'язок, зображений на моделі, можна виразити таким чином:

$$M=(B/P)(P/Y)(V_B)(V_n), \quad (13.1)$$

де M – мотивація;

B/P – очікування у відношенні «витрати – результати»;

P/B – очікування у відношенні «результати – винагорода»;

V_B – валентність винагород;

V_n – валентність потреб.

Хоча теорія очікування є досить важкою в застосуванні, самі ідеї, на яких вона базується, можуть допомогти менеджеру зрозуміти, що для різних людей однакова винагорода має неоднаковий ступінь привабливості. Теорія очікування Врума пропонує декілька практичних порад поліпшення дій керівників:

1. Процес порівняння потреб підлеглих з винагородами, які вони одержують від організації, має бути систематичним, хоча він рідко буває цілком раціональним.

2. Підлеглим часто потрібна допомога, щоб усвідомити зв'язок між витраченими зусиллями, отриманим результатом, винагородою і задоволенням потреб. Їхня впевненість зростає, якщо вони бачать, що керівник приділяє велику увагу цьому взаємозв'язку і заохочує своїх підлеглих дотримуватися конкретного курсу дій.

3. Унаслідок того, що для різних людей пріоритетними є різноманітні потреби і, отже, цінність винагороди, отриманої від організації, для всіх неоднакова, керівник може підсилити мотиваційний потенціал винагород, якщо зрозуміє, які стимули найбільш ефективними для кожного підлеглого.

4. Керівники повинні підсилити мотиваційний потенціал роботи, яку вони пропонують своїм підлеглим. Крім цього, вони повинні постійно демонструвати свої менеджерські здібності, давати значні винагороди, коли цілі організації досягнуті.

Крім наведеної вище теорії існує *розширена модель очікування*, яку розробили психологи *Лаймон Портер і Едвард Лоулер*. Ця модель об'єднала в

собі основні ідеї змістовних теорій Маслоу, Герцберга і Макклелланда з ідеями процесуальної теорії Врума. Однак на практиці ця теорія застосовується вкрай рідко.

Третій відомий процесуальний підхід до мотивації має назву **“теорія справедливості”**, популяризована Дж. Стейсі Адамсом. Теорія справедливості постулює, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять її з винагородами інших людей, які виконують аналогічну роботу. Ця теорія базується на твердженні, що при визначенні фокуса своєї цілеспрямованої поведінки службовці враховують дві фундаментальні оцінки:

1. “Що я даю організації?” – це містить зусилля, досвід, освіту, навички і підготовку.

2. “Яку винагороду я одержу, особливо порівняно з винагородою інших службовців, що виконують таку ж роботу?”. Винагорода в цьому випадку може мати різні форми: заробітна плата, додаткові пільги, премії, умови роботи і показники статусу.

При проведенні двох цих оцінок людина виводить певне співвідношення, що характеризує справедливість керівника стосовно неї. Людина відчуває, що до неї ставляться справедливо, якщо винагорода й затрати є рівнозначними.

Цікавою для вивчення є **теорія посилення В. Ф. Скіннера** – психолог, його теорії поведінки були застосовані для мотивації службовців. Відповідно до теорії Скіннера поведінка людей обумовлена результатом їхніх дій у подібній ситуації в минулому. Деякі люди вважають теорію посилення Скіннера навіть образливою, тому що вона стверджує, що майбутня поведінка службовців в основному визначена, і це підриває віру в можливість вільного вибору.

Позиція Скіннера, однак, полягає в тому, що службовці здобувають уроки з досвіду попередньої роботи і намагаються виконати ті завдання, що ведуть до бажаного результату, і уникати тих завдань, що призводять до небажаного результату. Ця теорія базується на дуже простій моделі, яка складається лише з чотирьох кроків — стимули, поведінка, варіанти поведінки, вибір.

У цій моделі добровільна поведінка службовців у конкретній ситуації чи у відповідь на конкретні дії чи події (стимули) приводить до певного результату (наслідку). Якщо результат позитивний, службовець має тенденцію до повторення своєї поведінки в подібній ситуації в майбутньому. Якщо ж результат негативний, службовець буде уникати подібних стимулів чи буде поводитися в майбутньому по-іншому.

Гроші як мотиватор заслуговують на особливу увагу, тому що дуже багато людей вважають їх засобом задоволення потреб з абсолютним мотиваційним потенціалом. Частково це правильно, тому що єдиним теоретиком, що безпосередньо вивчав дію грошей як мотиватора, був **Герцберг**, і він зробив висновок, що гроші в кращому випадку лише запобігають незадоволенню і не є мотиватором. Візьмемо людину, яка хоче добитися визнання серед своїх колег. Що зволіє ця людина, одержати шанс виявити свої здібності в реалізації

групового проєкту чи одержати підвищення заробітної плати на 25 % за годину, що буде причиною посилення поваги колег? Респонденти Герцберга найчастіше називали можливість виявити свої здібності, але це не означає, що гроші взагалі не можуть бути мотиватором. Кожен керівник, який бажає ефективно керувати персоналом, повинен пам'ятати кілька правил використання грошей як мотиватора:

1. Бажанням одержати гроші можна мотивувати (у певний час) майже кожну людину.

2. Гроші не є кінцевою метою, вони лише індикатор стану людини.

3. Людей цікавить не стільки абсолютна кількість отриманих ними грошей, а скільки грошове вираження (винагорода) порівняно з іншими людьми.

4. Існує безліч потреб, які не можна задовольнити за допомогою грошей. У таких випадках керівник повинен шукати більш придатні шляхи задоволення потреб.

Таким чином, мотивація на сучасному етапі є найважливішим стимулом підвищення продуктивності праці, яка є можливою тільки при правильному підході до управління персоналом.

Тема 14. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

14.1. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.

14.2. Соціальне партнерство: суть, значення, форми.

14.3. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.

14.4. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.

14.5. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору.

14.6. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

14.1. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку

Розбіжності інтересів власників засобів виробництва та власників робочої сили мають об'єктивний характер: їх не можна раз і назавжди відмінити чи узгодити. Тому суспільство в цілому й кожна організація зокрема мають постійно опрацьовувати механізм регулювання відносин у сфері праці задля досягнення балансу інтересів, запобігання трудовим конфліктам, створення умов для сталого економічного розвитку й підвищення рівня життя трудящих.

Проблеми соціальної справедливості та досягнення соціального миру хвилювали людство з моменту зародження суспільного виробництва. Розвиток

суспільної думки привів до появи різних концепцій досягнення соціального миру. Поступово з великої кількості таких концепцій уже в XIX столітті викристалізувалися дві теорії щодо подолання суперечностей та конфліктів, що існують у суспільстві. Одна проголошувала можливість узгодження інтересів власників засобів виробництва й найманих працівників шляхом переговорів, взаємних поступок, удосконалення форм співробітництва, розбудови правової держави. Друга теорія оголосила суперечності між інтересами буржуазії та пролетаріату антагоністичними, непримиренними, закликала робітничий клас і селянство до революції, до знищення приватної власності, а разом з нею і власників.

У XX столітті історія здійснила грандіозний експеримент, давши можливість обом теоріям реалізуватися на практиці на величезному просторі земної кулі. На порозі XXI століття цей експеримент завершився повною перевагою теорії реформізму й соціального партнерства. Теорія революційних перетворень суспільства переконливо довела свою неприродність, штучність і нездатність силою зробити всіх людей рівними й щасливими.

Соціальне партнерство в найзагальнішому трактуванні — це система відносин у соціально-трудої сфері, що спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців. Становлення соціального партнерства як інституту ринкової економіки припадає на кінець XIX — початок XX століття. Водночас слід зауважити, що як цілісна система, яка виконує дієву, ефективну регуляторну функцію в соціально-трудої сфері, соціальне партнерство утвердилося лише після Другої світової війни. Нині найдієвіші системи соціального партнерства функціонують у таких європейських країнах, як Німеччина, Франція, Австрія, Бельгія, Ірландія, Швеція, Норвегія та деяких інших.

Зважаючи на те, що система соціального партнерства як особливий механізм регулювання соціально-трудоїх відносин склалася лише в другій половині XX століття й до того ж далеко не у всіх країнах, можна стверджувати, що формування цієї системи можливе лише за певних умов. Водночас підкреслимо, що настійна необхідність регулювання соціально-трудоїх відносин на принципах соціального партнерства з'являється одночасно зі становленням ринкової системи господарювання, основаної на найманій праці. З розвитком останньої остаточно сформувалися два основні класи, що виокремили носіїв відносин у соціально-трудої сфері, — власники засобів виробництва (роботодавці) і наймані працівники, що є власниками робочої сили. Взаємодія цих двох класів засвідчила суперечливий характер їхніх інтересів.

На перших етапах розвитку ринкової економічної системи механізм погодження інтересів класів робітників і роботодавців формувався стихійно, а предметом торгу й боротьби були переважно питання тривалості робочого дня та оплати праці. На цих етапах капітал був ще слабким і його активно підтримувала держава. У протистоянні праці й капіталу за тодішніх умов можливості робітничого класу були обмеженими, а сили з роботодавцями не рівними. Пізніше, коли капіталістична економічна система остаточно утвердилася,

держава почала переглядати свої функції та все більше схилялася до нейтралітету у відносинах між працею та капіталом. Отже, якщо на етапі становлення капіталізму працівники ще не могли розраховувати на підтримку держави, то за умов його сталого розвитку вони вже не могли розраховувати на неї, як свого союзника.

Для того, щоб повноцінно відстоювати власні інтереси, працівники змушені були об'єднуватися. Отже, розвиток капіталістичної системи господарювання підштовхував робітничий клас до об'єднання. Проте разом з тим вона усіляко перешкоджає цьому об'єднанню, оскільки капіталізм серйозно побоюється згуртованості робітників. Не випадково в багатьох країнах на той час існували закони, що забороняли діяльність профспілок як представницьких органів трудящих, покликаних їх захищати. І лише наприкінці XIX — на початку XX століття діяльність профспілок було легалізовано.

Зазначимо, що ще в 1868 р. було створено Британський конгрес тред-юніонів. У 1898 р. Бельгійська робітничка партія створила в Бельгії профспілкові комісії. 1905—1906 рр. стали початком масового профспілкового руху в Україні. З розгортанням профспілкового руху виникли й перші об'єднання роботодавців.

Правомірно стверджувати, що чи не найголовнішою передумовою розвитку соціального партнерства стало створення організацій, що представляють інтереси найманих працівників. До цього умови найму формувала, а точніше — диктувала, одна сторона — роботодавці. Окремі працівники не могли впливати на поведінку роботодавців на ринку праці, формування політики розподілу доходів тощо. З утворенням професійних спілок роботодавці почали мати справу не з окремими працівниками, а з їхніми організаціями та об'єднаннями профспілок, що утруднювало диктат у визначенні умов купівлі-продажу послуг робочої сили. Взаємодія найманих працівників, роботодавців та їхніх організацій за участі представництва владних структур заклала основи формування різноманітних моделей соціального партнерства.

На межі XIX—XX століть у промислово розвинених країнах світу розпочалося активне формування трудового законодавства. Процес законодавчого закріплення колективно-договірної системи розпочався з уведення відповідних норм у Датський цивільний кодекс (1907 р.), Швейцарський кодекс зобов'язань (1911 р.) і був продовжений прийняттям спеціальних законодавчих актів у Норвегії (1915 р.), Німеччині (1918 р.), Франції (1919 р.), Фінляндії (1924 р.), Нідерландах (1927 р.). Згодом інститут колективних угод і договорів як форма соціального партнерства набув розвитку в Законі про Національні трудові відносини США в 1935 р., а також у законодавстві Великобританії. Отже, поступово система колективних переговорів, укладення угод і договорів набула офіційного статусу та стала ключовим елементом трудових відносин у країнах Заходу.

Зростаюча згуртованість робітничого руху, зрілість професійних спілок сприяли неухильному вдосконаленню договірних відносин у межах тріади «підприємці — профспілки — держава». Це, зрештою, змусило громадську думку відмовитись від хибного уявлення про договірну практику як форму насильства над вільним

ринком і підприємцями, усвідомити об'єктивну необхідність врахування й узгодження інтересів усіх соціальних сил суспільства.

З прийняттям Міжнародною організацією праці (МОП) Конвенції № 98 про право на організацію та на ведення колективних переговорів (1949 р.) і Рекомендації № 91 від 1951 р. «Про колективні договори» система колективних угод і договорів набула загального визнання. На підставі того, що наймані працівники є найвразливішою стороною трудових відносин, Конвенція МОП № 98 проголосила принцип, згідно з яким робітники можуть користуватися належним захистом від будь-яких дискримінаційних дій, спрямованих на обмеження свободи об'єднань, а також заявила про необхідність прийняття заходів для заохочення та підтримки ведення колективних переговорів на добровільній основі.

Рекомендація МОП № 91 визначила низку важливих принципів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин — взаємні зобов'язання сторін з дотримання умов підписаного договору; визнання недійсними умов трудових договорів, що суперечать колективній угоді; поширення умов колективної угоди на всі категорії працівників, якщо особливо не обумовлене інше, тощо.

Ці чинники зробили значний вплив на становлення системи соціального партнерства. Проте вони були далеко не єдиними в складному процесі формування передумов розвитку соціального діалогу між трудом і капіталом. До названих чинників додамо й такі: формування інститутів громадянського суспільства; зростання згуртованості робітничого й профспілкового руху, особливо в період після світової економічної кризи 1929—1933 рр. та після Другої світової війни; посилення концентрації та централізації капіталу і як наслідок цих процесів — зміна форм організації праці й характеру взаємовідносин у процесі виробництва між найманими працівниками й роботодавцями; підвищення рівня життя працівників на основі забезпечення економічного зростання; реформування політики доходів та збільшення частки заробітної плати у валовому внутрішньому продукті; розвиток демократичних засад управління суспільством.

Слід також зазначити, що на розвиток колективно-договірної системи регулювання відносин у соціально-трудої сфері суттєвий вплив зробили й такі чинники, як розгортання «холодної війни» після Другої світової війни; посилення соціально-політичного антагонізму між класами й соціальними групами; певні успіхи радянської системи у вирішенні соціальних проблем; зростання заінтересованості держави в розвитку відносин між трудом і капіталом на принципах солідарності та партнерства.

Поштовхом до розвитку договірних засад погодження інтересів роботодавців і найманих працівників стало також поширення ідеї (концепції) соціальної держави. Сутність соціальної держави пов'язана не з вирішенням певних соціальних проблем, опануванням окремих соціальних механізмів, а з тим, що вся економіка й соціально-економічна політика держави мають бути спрямовані на задоволення потреб усіх верств населення, забезпечувати підвищення добробуту

всіх і кожного. Такими є передумови та основні чинники, спільна дія яких і заклала основи формування сучасних систем соціального партнерства.

14.2. Соціальне партнерство: суть, значення, форми

Світовий і українській досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки й суспільного життя, зокрема й ефективного управління персоналом, можна вирішувати швидше й ліпше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю.

У вітчизняну соціально-економічну літературу й господарській практиці термін «соціальне партнерство» використовується порівняно недавно. Його суть у зарубіжній і вітчизняній літературі трактується неоднозначно. Тому з'ясуємо передусім, що означає словосполучення «соціальне партнерство». «Соціальне» — це суспільне, те, що стосується життя людей, їхніх взаємовідносин у суспільстві. «Партнер» (від фр. *partenaire*) означає компаньйон, спілльник, учасник спільної діяльності. Під партнерством прийнято розуміти процес погодження інтересів, створення єдиного соціокультурного простору, у якому співпрацюють різні суб'єкти, інтереси яких часто не збігаються, але які згодні, не зважаючи на відмінності в інтересах, опрацювати й дотримуватися вироблених «правил гри», партнерських норм.

Отже, стосовно соціально-трудової сфери термін «соціальне партнерство» означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем. Суть цих проблем пов'язана передусім з існуванням ринку праці, на якому є продавці й покупці. Їм потрібно самим домовлятися про умови купівлі-продажу послуг робочої сили. Але цей «торг» має здійснюватися з дотриманням певних правил, норм, які захищають інтереси обох сторін, тобто на базі партнерських взаємовідносин, досконалих «правил гри».

В економічній літературі правомірно підкреслюється існування двох, якщо й не повністю протилежних, то значною мірою відмінних, крайніх підходів до формування суті соціального партнерства [18, с. 702, 703].

При першому з підходів, що розглядаються, соціальне партнерство трактується як система взаємовідносин між найманими працівниками й роботодавцями, що приходить на зміну класовій боротьбі. Прибічники цього підходу до розуміння суті соціального партнерства керуються тим постулатом, що сучасне суспільство не є капіталізмом у класичному розумінні його соціально-політичної природи, і що в ньому більше немає класів, а є рівноправні партнери, які здатні домовитися між собою в разі виникнення розбіжностей.

Згідно з другим крайнім уявленням щодо суті соціального партнерства, останнє є способом погодження протилежних інтересів, методом регулювання конфліктів між двома класами — найманих працівників і власників засобів виробництва. Ті, що поділяють таку думку, вважають, що сучасний капіталізм майже нічим не відрізняється від класичного капіталістичного способу виробництва. У зв'язку зі збереженням приватної власності не може не

зберігатися, вважають вони, антагонізм інтересів найманих працівників і роботодавців. За таких ідеологічних засад соціальне партнерство — це лише одна з перехідних форм погодження непримиримих за суттю та протилежних за змістом інтересів провідних соціальних сил. Звідси випливає, що переговорний процес не може бути неконфліктним, а переговори в цілому — це немирна процедура. Соціальне партнерство, за баченням прибічників цих постулатів, здатне лише пом'якшити класові протиріччя, зберегти на певний період політичну стабільність і соціальний спокій у суспільстві.

Вважаємо, що обидва крайні уявлення про суть соціального партнерства є відверто екстремальними та з жодним з них не можна погодитися. Неупереджений аналіз свідчить, що констатація реального існування в сучасному суспільстві рівноправних партнерів, як і твердження, що нинішня економічна система нічим не відрізняється від тієї, що існувала наприкінці ХІХ століття, та що інтереси найманих працівників і роботодавців є абсолютно протилежними, не відповідає реаліям сьогодення.

Соціальне партнерство — це насамперед визначення неоднаковості інтересів різних суспільних сил, визнання права кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи. Разом з тим соціальне партнерство — це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, а отже, і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами відносин у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів. Тому правомірно стверджувати, що соціальне партнерство — це особливий тип відносин у соціально-трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців і їхніх представницьких органів прагненням до спільних домовленостей договору, досягненням консенсусу, опрацюванням і спільною реалізацією заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку. Для ширшої характеристики суті соціального партнерства, розуміння його ролі та місця в сучасній економічній системі принципово важливим є врахування таких обставин:

Перша. Наймані працівники й роботодавці та їхні представницькі органи мають не лише спільні, але й відмінні, іноді протилежні соціально-економічні інтереси.

Наймані працівники в системі соціального партнерства є передусім носіями робочої сили. Вони надають роботодавцеві трудові послуги в обмін на необхідні засоби для свого життєзабезпечення. Інтереси роботодавця лежать у площині отримання якомога більшого прибутку.

Наукою доведено та щодня підтверджується практикою, що інтереси найманих працівників і роботодавців можуть значною мірою збігатися, але вони не бувають зовсім однаковими. Розбіжність інтересів — це об'єктивна реальність, яка може будь-коли виявитися в суперечках і конфліктах. У системі партнерських

відносин кожний суб'єкт виконує свою, притаманну лише йому соціальну функцію. Становлення та розвиток системи соціального партнерства слід сприймати як об'єктивну реальність, як реально діючу та необхідну підсистему формування балансу інтересів у суспільстві.

Соціальне партнерство може й повинне будуватися на врахуванні діалектики інтересів. Коли певна сторона чи суб'єкт соціально-трудова відносин дійсно прагне цивілізованих відносин, то вона має виходити з того, що інтереси іншої сторони чи суб'єкта мають бути і «її» інтересами. Соціальне партнерство, визнаючи відмінність, особливість корінних інтересів окремих соціальних груп, водночас передбачає усвідомлення взаємозалежності цих інтересів та неможливості існування один без одного.

Завдання соціального партнерства полягає не в нівелюванні відмінності інтересів, а, навпаки, у необхідності врахування їх неоднаковості, в проведенні погодженої політики, яка б через взаємні поступки, компроміси, зближення позицій сторін сприяла прийняттю взаємоприйнятних рішень.

Друга. Соціальне партнерство правомірно розглядати як важливий чинник формування інститутів громадянського суспільства, а саме: об'єднань роботодавців, найманих працівників; започаткування та розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудова відносин.

Третя. Соціальне партнерство є взаємовигідним процесом взаємодії сторін соціально-трудова відносин та органів, що представляють їхні інтереси. Постійний діалог між ними має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих економічних, політичних, соціальних умов для стабільного соціально-економічного розвитку.

Четверта. Соціальне партнерство не можна розглядати як традицію чи специфічний складник механізму формування й регулювання соціально-трудова відносин в окремих країнах. Вона є об'єктивною вимогою, тобто притаманною економіці ринкового типу формою погодження інтересів суб'єктів трудова відносин. Становлення й розвиток системи соціального партнерства за умов ринкової економіки — результат об'єктивних реалій, що впливають з нової ролі, статусу суб'єктів ринку праці — роботодавців, найманих працівників та органів, що представляють їхні інтереси.

Донедавна на терені Європи, інших континентів співіснували економічні системи двох типів: централізована планова економіка, основана переважно на державній формі власності; ринкова економіка, основана на різноманітності форм власності та господарювання. При першому типі економічної системи держава як моновласник фактично самотійно визначала зміст і методи регулювання соціально-трудова відносин. В економіці змішаного типу, якою є сучасна ринкова економіка, держава не може відігравати такої ролі, як за умов функціонування централізованої планової економіки.

Головними суб'єктами соціально-трудова відносин в економіці змішаного типу є роботодавці, що представляють різні форми власності, і наймані працівники. Формою погодження їхніх інтересів може бути лише та, що основана на партнерських засадах.

П'ята. Відносини між соціальними партнерами можуть бути прогресивними або деструктивними, регресивними, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу та арсеналу методів регулювання взаємних відносин, які вони використовують.

Шоста. Соціальне партнерство є альтернативою диктатури в соціально-трудових відносинах, оскільки передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів — проведення переговорів, досягнення компромісу, консенсусу, згоди. Разом з тим соціальне партнерство немає нічого спільного із соціальним угодовством, безпринципними поступками однієї зі сторін на користь іншої або попрянням, зневажанням інтересів іншої сторони.

Соціальне партнерство з функціонального погляду слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні підприємств (організацій). Його метою, як і на перших етапах становлення, є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Соціальне партнерство може бути ефективним методом регулювання соціально-трудових відносин, якщо воно здійснюється у формах та функціонує на принципах, що обґрунтовані наукою та дієвість яких підтверджена практикою. На рівні підприємства (організації) соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися в таких формах:

- спільних консультацій;
- колективних переговорів і укладення колективних договорів;
- спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складників предмета соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому;
- спільного вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації примирних та арбітражних процедур;
- участі найманих працівників в управлінні виробництвом;
- участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;
- участі найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, визначених колективним договором;
- обміну необхідною інформацією;
- контролю за виконанням спільних домовленостей.

Формуючи сучасну систему соціального партнерства, украй важливо визначитися з принципами, на яких мають будуватися відносини між партнерами. Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на базі таких принципів:

- поваги й урахування інтересів учасників переговорів;

- повноважності соціальних партнерів і їхніх представників;
- повноти представництва сторін;
- рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- невторчання в справи один одного;
- свободи вибору й обговорення питань, що входять до предмета соціального партнерства;
- соціальної справедливості як прояву відповідності між роллю певних суб'єктів (осіб) і їхнім соціальним станом; між їхніми правами й обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;
- добровільності прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження;
- пріоритетності примирних методів і процедур погодження інтересів;
- регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що належать до предмета соціального партнерства;
- реальності забезпечення зобов'язань, прийнятих соціальними партнерами;
- обов'язковості виконання досягнутих домовленостей;
- систематичності контролю за виконанням прийнятих рішень;
- відповідальності сторін, їхніх представників за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

14.3. Сторони й суб'єкти соціального партнерства

Провідними складниками системи соціального партнерства є їхні сторони, передусім наймані працівники і роботодавці.

Незважаючи на те, що поняття «роботодавець» і «найманий працівник» мають великий історичний «стаж», на сьогодні немає однозначного трактування їхньої суті. Що стосується поняття «роботодавець», то в чинних нормативно-правових актах та в економічній літературі воно має досить широке й неоднозначне трактування. Як економісти, так і юристи продовжують шукати найповніші визначення цього поняття. Як свідчить аналіз літературних джерел, цей пошук властивий не лише Україні, а й іншим країнам як близького, так і далекого зарубіжжя.

Найзагальніше визначення терміна «роботодавець» можна знайти у тлумачних словниках, в яких під ним найчастіше розуміється особа, яка надає роботу, наймає працівника для виконання певних трудових функцій.

Німецькі фахівці в галузі соціально-трудова відносин зазначають, що з юридичного погляду поняття «роботодавець» визначається через термін «найманий працівник». Роботодавцем, вважають ці фахівці, є юридична або фізична особа, яка найняла на роботу як мінімум одного працівника [16, с. 456].

У законодавчих актах, що нині діють у багатьох країнах ближнього зарубіжжя і, зокрема, у Російській Федерації, поняття «роботодавець» трактується як організація (юридична особа), що представлена його керівником (адміністрацією), або фізична особа, з якою працівник перебуває в трудових відносинах.

У Законі України «Про організації роботодавців» міститься таке визначення поняття, що розглядається: «Роботодавець — власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності або вповноважений ним орган чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю» [17, с. 10].

Немало вчених, критикуючи наявні визначення терміна «роботодавець», зазначають, що в них немає посилання на всі атрибути, що розкривають статус їхніх органів і представників, види роботодавців, їхню відповідальність за невиконання умов трудового договору тощо.

На наш погляд, формулювати надто широке визначення терміна «роботодавець», яке б містило всі названі атрибути, навряд чи доцільно. Ідеального визначення, яке б стало відображенням як сутнісних характеристик поняття «роботодавець», так і всієї палітри його правозастосування, не існує й у світовій практиці.

Досліджуючи проблематику, що пов'язана з формулюванням поняття «роботодавець», маємо зважати на юридичні й організаційно-економічні її аспекти. У поняття «роботодавець», на наш погляд, слід вкладати зміст переважно юридичного характеру. Визначальні ознаки цього поняття пов'язані з володінням юридичною чи фізичною особою засобами виробництва, створенням нею робочих місць, використанням найманої праці.

Роботодавець є носієм первинних прав у соціально-трудових відносинах. У трудових правовідносинах роботодавця як юридичну особу представляє вповноважена ним особа — керівник підприємства (організації). Останній укладає індивідуальні й колективні договори, звільняє працівників в установленому порядку, виконує різноманітні функції щодо організації виробництва, оперативного управління власністю відповідно до укладеного трудового договору (контракту). Роботодавця як фізичну особу в трудових правовідносинах з найманими працівниками представляє безпосередньо сама особа. На підставі сказаного маємо змогу дати розгорнуте формулювання поняття «роботодавець».

Під терміном «роботодавець» слід розуміти юридичну чи фізичну особу, яка є власником засобів виробництва, створює робочі місця, використовує найману працю згідно з трудовим договором, який від роботодавця — юридичної особи вповноважений укладати керівник підприємства (організації), а від роботодавця — фізичної особи — безпосередньо ця особа.

Поняття «найманий працівник» також належить до таких, що потребують подальшого наукового опрацювання та відповідного законодавчого закріплення. У більшості визначень підкреслюється, що найманий працівник — це особа, яка уклала трудовий договір (контракт) на виконання певної трудової функції. Для глибшого розуміння статусу найманого працівника як сторони соціально-трудових відносин акцентуємо увагу на певних аспектах.

По-перше, найманий працівник — це фізична особа (громадянин), яка перебуває в трудових відносинах з роботодавцем. По-друге, ці відносини виникають на підставі укладеного трудового договору. По-третє, основою

трудового договору є виконання трудової функції, що спричиняє як обов'язки найманого працівника, так і роботодавця перед останнім, які мають правовий, організаційний, економічний і соціальний характер. По-четверте, виконання трудової функції безпосередньо пов'язане з дотриманням внутрішнього трудового розпорядку, виконанням існуючих посадових інструкцій, інших трудових регламентів і означає входження громадянина до складу працівників (штат) цього підприємства (організації), реальне перетворення його на найманого працівника. З урахуванням відокремлених ознак поняття, що розглядається, доцільно розкрити так: найманий працівник — це фізична особа (громадянин), яка перебуває в трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контракту) і безпосередньо виконує трудову функцію відповідно до існуючих регламентів (норм, інструкцій, положень тощо). Підкреслимо, що стороною соціально-трудова відносин можуть бути лише ті працівники, у яких є договори з роботодавцями і, відповідно, певний правовий захист. Та частина економічно активного населення, яка зайнята в так званому неформальному секторі економіки, практично випадає з офіційної сфери соціально-трудова відносин.

Розглядаючи роботодавців і найманих працівників як основні сторони соціально-трудова відносин, маємо також наголосити на існуванні третьої, специфічної сторони цих відносин, якою є держава в особі органів, що представляють її інтереси.

Держава в соціальному партнерстві виконує різноманітні функції, виступаючи одночасно чи поперемінно в декількох ролях — засобів виробництва і, відповідно, роботодавця, законодавця, ініціатора соціального діалогу, арбітра, посередника, примірювача, гаранта прав і свобод членів суспільства.

Перш за все держава має виконувати законодавчу функцію, формувати та вдосконалювати національне трудове законодавство з урахуванням конвенцій і рекомендацій Міжнародної організації праці та відповідно до національних умов.

Сучасна практика переконливо свідчить, що законодавча функція держави має передусім суттєве стабілізувальне значення для соціально-трудова відносин. Правова регламентація в цій сфері стосується таких принципових питань, як офіційне визначення суб'єктів і органів соціального партнерства, правил і механізмів взаємодії сторін відносин у сфері праці, правових норм їхньої відповідальності за невиконання колективних договорів і угод та інших спільних домовленостей, установлення державних мінімальних соціальних стандартів та механізму їх застосування.

Значною є роль держави як безпосереднього учасника колективно-договірного процесу. Трестороннє співробітництво — це перевірена на практиці форма досягнення балансу інтересів держави, роботодавців, найманих працівників. При такій формі навантаження в реалізації соціальної політики розподіляються між трьома партнерами, а органи, що представляють інтереси держави, мають можливість на практиці перевірити дієвість принципів соціального партнерства, досконалість чинної правової бази, реалізувати загальнодержавні інтереси. При цьому держава має здійснювати процедури, що

забезпечують ефективні консультації, регулярні переговори між представниками сторін соціального партнерства з питань, що становлять предмет соціально-трудоких відносин.

Значна роль належить державним органам і в регулюванні питань, що пов'язані із застосуванням колективних договорів і угод, зокрема з установленням правової відповідальності за невиконання умов колективних договорів і угод.

Стабілізувальна та регулювальна роль держави в галузі соціально-трудоких відносин проявляється і в поширенні сфери дії укладених договорів і угод на інші підприємства та суміжні галузі. Хоча формально колективні договори й угоди поширюються лише на підприємства (організації), представницькі органи яких підписали ці акти, насправді нерідко їхні умови поширюються державними органами на інші суб'єкти господарювання. Підставою є боротьба з недобросовісною конкуренцією та необхідність створення єдиного соціального простору у сфері праці. Подібна практика особливо властива періоду економічної нестабільності, коли підприємці задля виживання в конкурентній боротьбі намагаються знизити витрати соціального характеру. Підприємці, які не охоплені колективними договорами й угодами, можуть вдаватися до суттєвого зниження витрат соціального характеру і в такий спосіб отримувати певний економічний вигаш. Правовий механізм поширення укладених угод на інші підприємства, як запобіжник вирівнювання стартових умов підприємств, діє в багатьох країнах Західної Європи (Франція, Італія, ФРН, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія). Цей механізм слід використати й у вітчизняній практиці.

Державу слід розглядати і як гаранта конституційних, законодавчих прав усіх сторін соціального партнерства, і як організатора, координатора, незалежного регулятора соціально-трудоких відносин. Ці функції реалізуються як наданням чинності законодавчим, нормативним актом, так і ініціюванням розвитку соціального партнерства, прийняттям державних програм удосконалення соціально-трудоких відносин, участю в підготовці кадрів для соціального сектору, координацією наукових досліджень у цій сфері тощо.

У взаємовідносини сторони соціального партнерства можуть вступати як безпосередньо, так і через свої представницькі органи. У цьому контексті принципово важливим є з'ясування суті поняття «суб'єкт соціального партнерства».

Суб'єкт соціального партнерства — це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами в соціально-трудоких відносинах. Суб'єктами відносин, що аналізуються, можуть бути окремі роботодавці, об'єднання роботодавців чи їхні органи; наймані працівники, об'єднання найманих працівників чи їхні органи; органи законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Як впливає зі сказаного, відмінність між сторонами й суб'єктами соціального партнерства полягає в тому, що перші є носіями первинного права в цих відносинах, а другі можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами. Так, наймані працівники як сторона й носії

первинного права в соціально-трудових відносинах можуть реалізовувати свої права та інтереси безпосередньо. Разом з тим вони можуть делегувати деякі свої права й повноваження організаціям, які вони утворюють або до яких вступають, і ці організації будуть реалізовувати делеговані найманими працівниками права на виробничому, галузевому, регіональному чи інших рівнях. У цьому разі кількість суб'єктів соціально-трудових відносин розшириться за рахунок носіїв делегованих прав (об'єднань найманих працівників, їхніх представницьких органів).

Правомірно виділяти чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин, а отже, і суб'єктів соціального партнерства.

Перша група — це первинні носії прав і інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група — це представницькі організації та їхні органи. Вони є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління). Третя група — органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах (організаціях)).

Четверта група — це органи, які покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудових відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

Суб'єкти соціального партнерства, що належать до перших двох груп, реалізуючи первинні або делеговані їм повноваження, є сторонами переговорів, угоди (договору), колективного чи індивідуального трудового спору тощо.

14.4. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів

Перші спроби соціального партнерства було започатковано на рівні окремих підприємств у формі консультацій та переговорів між роботодавцями й найманими працівниками, які стали об'єднуватися в професійні спілки. Важливою віхою в розвитку соціального партнерства стало започаткування практики укладення колективних договорів. Перші прототипи сучасного колективного договору з'явилися в США в 60-х роках XIX століття, а термін «колективний договір», під яким стали розуміти результат переговорів між роботодавцем і найманими працівниками, правову форму регулювання відносин між ними, уперше виник в Англії наприкінці XIX століття.

За умов ринкової системи господарювання колективний договір без перебільшення слід вважати основним інструментом регулювання соціально-трудових відносин. Як локальний правовий акт, колективний договір конкретизує та доповнює права трудящих, які закріплено в Конституції країни, законодавчих актах про працю, генеральній, галузевих і регіональних угодах, і на практиці регулює більшість питань соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманими працівниками.

Процес співробітництва соціальних партнерів під час ведення колективних переговорів, пошуку взаємоприйнятних компромісних рішень і укладення колективних договорів нерідко має суперечливий, нестабільний, конфліктний характер. Проте цей процес є цивілізованою формою узгодження інтересів соціальних партнерів на виробничому рівні, створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку підприємства.

Міжнародною правовою основою практики ведення колективних переговорів і укладення колективних договорів є міжнародні норми, яке опрацьовано і затверджено Міжнародною організацією праці (МОП). У Декларації про цілі й завдання МОП, яку було прийнято у Філадельфії (США) 10 травня 1944 р., зазначається, що МОП урочисто зобов'язується сприяти прийняттю всіма країнами світу програм, які мають на меті дійсне визнання права на колективні договори. Провідною нормою в цій галузі є Конвенція МОП № 98 (1949 р.), у якій зафіксовано права трудящих на організацію та ведення переговорів, а також на укладення колективних договорів. Ця Конвенція доповнюється низкою інших міжнародних трудових норм.

Україна ратифікувала Конвенцію МОП № 98 (1949 р.), як і чимало інших норм, що безпосередньо стосуються налагодження соціального партнерства, умістила їхні положення в національне законодавство, створивши в такий спосіб гарантії найманим працівникам на ведення переговорів і укладення колективних договорів.

Відповідно до Рекомендації МОП № 91 про колективні договори (1951р.) під колективним договором слід розуміти усяку письмову угоду щодо умов праці та найму, яка укладається, з одного боку, між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи кількома організаціями роботодавців, а з іншого — однією чи кількома представницькими організаціями працівників або, за відсутності таких організацій, представниками самих працівників, належним чином обраними та вповноваженими згідно із законодавством країни.

Укладанню колективного договору передують проведення колективних переговорів. У Конвенції МОП № 154 про колективні переговори (1981 р.) зазначається, що термін «колективні переговори» означає всі переговори, що проводяться між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи кількома організаціями роботодавців, з одного боку, та однією чи кількома організаціями працівників, з іншого, для такого:

- а) визначення умов праці й зайнятості;
- б) регулювання відносин між роботодавцями й працівниками;
- в) регулювання відносин між роботодавцями або їхніми організаціями та організацією чи організаціями працівників.

Для підприємств і організацій України практика проведення переговорів і укладення колективних договорів є усталеною, повсюди вживаною ще з радянських часів. Утім на сучасному етапі мають відродитися первісні функції та роль колективного договору. Пояснимо, з чим це пов'язано.

Дотеперішня економічна система була основана практично на одній — державній. Тому всі трудящі розглядалися як працівники за наймом у держави.

Остання, у свою чергу, виступала в ролі управляючого загальнонародною власністю і разом з тим була виразником інтересів трудящих. Соціально-трудова відносина регулювалися в централізованому порядку законами про працю та нормативними актами, які розроблялися на їх базі. Ці акти перед наданням їм чинності погоджувалися з партійними й профспілковими органами та органами господарського управління різних рівнів, але вони не були наслідком переговорів і пошуку взаємоприйнятних компромісних рішень суб'єктів соціально-трудова відносин. Колективним договором при дотеперішній економічній системі відводилася роль фіксації взаємних зобов'язань адміністрації та профспілкового комітету з виконання державного плану. За умов різноманітності форм власності й господарювання держава не може самостійно диктувати зміст соціально-трудова відносин та тотально регламентувати умови праці в їхньому широкому розумінні.

У розвитку колективно-договірних методів регулювання соціально-трудова відносин на рівні підприємств (організацій) однаковою мірою заінтересовані як роботодавець, так і наймані працівники, оскільки колективний договір має виконувати такі важливі функції:

- а) захист інтересів обох сторін соціально-трудова відносин;
- б) організація (упорядкування) соціально-трудова відносин;
- в) стабілізація соціально-трудова відносин.

Суть першої функції полягає в тому, що колективний договір покликаний захистити, з одного боку, роботодавців від необґрунтованих, завищених вимог працівників, задоволення яких може завдати економічної шкоди роботодавцю, а з іншого — працівників, які є найуразливішим суб'єктом соціально-трудова відносин, від власників і органів, що представляють їхні інтереси, які можуть використати переваги свого економічного становища у власних цілях.

Друга, організуюча, функція договірних відносин також спрямована на реалізацію інтересів обох сторін і має конкретний вияв. Умови праці, зафіксовані в колективному договорі (умови оплати праці, робочий час, тривалість відпустки, додаткові соціальні пільги тощо), дають роботодавцю змогу завчасно планувати витрати виробництва й очікуваний прибуток, а для працівників є гарантією задоволення їхніх власних інтересів. Це створює передумови для встановлення соціальної злагоди й підвищення ефективності праці.

Третя функція спрямована на встановлення й підтримку стабільності соціально-трудова відносин. Уже наголошувалося на тому, що інтереси власника й найманих працівників не завжди збігаються, відтак неминучі конфлікти в стосунках суб'єктів соціально-трудова відносин. Однак реалізація цієї функції на практиці передбачає відпрацювання процедур погодження інтересів, вивчення проблем обох сторін, у процесі чого виробляються взаємоприйнятні рішення. Коли результати переговорів набирають форми договору, створюється гарантія соціальної й економічної стабільності, яка забезпечується заборонаю проведення страйків під час дії колективного договору (за умови виконання останнього).

Правомірним є твердження, що відсутність на підприємстві колективного договору означає відсутність на ньому основного акта, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

Особливої уваги заслуговує питання про необхідність укладання колективного договору на акціонерних товариствах, особливо закритого типу, та колективних підприємствах. Існує думка, що на підприємствах цих форм господарювання потреби в укладанні колективного договору немає, що є наслідком зміщення уявлень про власника й трудящого, їхнього статусу та ролі у визначенні змісту соціально-трудових відносин. Як донедавна, так і нині все ще можна почути таке судження: «Оскільки наші працівники тепер є реальними співвласниками підприємства, то немає ніякої необхідності захищати їх від самих себе, а тому на нашому підприємстві немає місця профспілці та немає потреби в колективному договорі». Така думка є глибоко помилковою. Саме в акціонерних товариствах та на колективних підприємствах украй важливо відрізнити соціально-трудові відносини від відносин власності.

Особи, які є співвласниками підприємства, на якому вони працюють, і відповідно до трудового договору виконують певні функції як наймані працівники, відрізняються за кваліфікацією, рівнем інтенсивності та продуктивності праці, умовами роботи, ступенем відповідальності за обладнання, предмети праці, життя оточуючих тощо. Звідси випливають відмінності в організації праці, нормуванні виконуваних робіт, режимах праці та відпочинку, системах заробітної плати, формах і методах матеріальної та нематеріальної мотивації тощо. Не можна не враховувати й того, що працівники входять до складу того чи іншого структурного підрозділу (цеху, відділу тощо), колективні інтереси яких далеко не завжди збігаються. Залишати всю цю гаму відносин нерегульованими було б великою помилкою. Отже, і в акціонерних товариствах та на колективних підприємствах, де співвласниками є їх працівники, колективний договір є вкрай необхідним.

Ще раз підкреслимо, що колективні договори є стрижнем усієї системи колективно-договірних відносин. Вони регулюють соціально-трудові відносини між найманими працівниками й роботодавцями з урахуванням норм трудового законодавства, інших нормативно-правових актів та фінансового стану підприємства.

14.5. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору

У комплексі заходів, що безпосередньо пов'язані з укладанням колективного договору, винятково важлива роль належить колективним переговорам.

Колективні переговори за своїм функціональним призначенням є процедурою узгодження інтересів сторін. Успішність їх проведення залежить від позицій сторін та чіткого дотримання конкретних правил, що регламентують основні етапи переговорів. Основні з них визначено Законом України «Про колективні договори і угоди», що повною мірою відповідають чинним міжнародним нормам, зокрема Конвенції МОП № 154 про колективні переговори (1981 р.).

Процес переговорів та укладення колективного договору здійснюється за процедурою, у якій можна виокремити чотири послідовні стадії:

- 1) визначення сфери дії колективного договору та взаємне визнання сторін-учасників переговорів як повноправних партнерів;
- 2) підготовка й подання вимог працівників;
- 3) безпосередній процес переговорів;
- 4) укладення договору та його реєстрація.

Визначення сфери дії колективного договору означає чітке окреслення колективу працівників, від імені яких ведуться переговори. При цьому беруться до уваги спільність інтересів працівників, зміст конкретних завдань, які необхідно вирішувати в процесі переговорів. Складником першої стадії переговорів є також взаємне визнання сторін-учасників переговорів. Згідно з Законом України «Про колективні договори і угоди» (ст. 3) колективний договір укладається між власником або вповноваженим ним органом та одним або кількома профспілковими чи іншими вповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а в разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними та вповноваженими трудовим колективом. Отже, визначення в кожному конкретному разі сторін переговорів справа не така вже й проста. Так, стороною переговорів є зазвичай не власник майна підприємства, а вповноважені ним представники. Визначення сторін переговорів ускладнюється, коли на підприємстві діє не одна, а декілька профспілкових організацій, які претендують бути виразником інтересів працівників цього підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність ще до початку переговорів домовитися про критерії або підстави взаємного визнання.

Зі сторони роботодавця представниками на переговорах є зазвичай члени адміністрації підприємства, наділені відповідними повноваженнями, які володіють інформацією, необхідною для ведення переговорів, мають кваліфікацію, досвід, професійні знання з «технології» ведення переговорів.

За бажанням роботодавця його представниками на переговорах можуть бути й особи, які не працюють на цьому підприємстві, але мають досвід ведення колективних переговорів та узгодження позицій різних сторін і відповідних інтересів. Це можуть бути, наприклад, експерти об'єднань роботодавців.

Представниками найманих працівників на переговорах є органи професійних спілок або інші вповноважені працівниками представницькі органи. Тривалий час в Україні профспілки визнавалися єдиним представником інтересів трудящих. З прийняттям Закону України «Про колективні договори і угоди» палітра представницьких органів трудящих розширилася. Це можуть бути як різні профспілкові організації, так і інші вповноважені працівниками представницькі організації, кількісний і персональний склад яких, умови створення та функціонування визначаються самими працівниками. Представницькими органами найманих працівників можуть бути ради трудових колективів, страйкові комітети, робітничі комітети тощо.

Наявність на одному підприємстві декількох профспілок, що у світовій практиці є досить частим явищем, висуває проблему визнання профспілок

повноправними учасниками переговорів. У світовій практиці найпоширенішими є три варіанти вирішення цієї проблеми.

При першому варіанті, що практикується в Канаді, США, багатьох країнах, рішення про те, яка профспілка буде представляти інтереси працівників, приймається за результатами голосування працівників, зайнятих на цьому підприємстві. Зазвичай нею є найбільш представницька профспілка. Якщо певна профспілка набрала більшість голосів, то вона виступає на переговорах не лише від імені своїх членів, а й від усіх без винятку працівників підприємства.

При другому варіанті визнання профспілки як єдиного представника від найманих працівників на колективних переговорах, що практикується в багатьох європейських країнах, ця проблема вирішується на підставі взаємної угоди сторін. Зазвичай перевага віддається, як і при першому варіанті, профспілці, до якої входить більшість працівників підприємства. Водночас зауважимо, що це не є виключним правилом і вирішується на добровільних засадах сторонами колективного договору.

Третій варіант визнання профспілок як партнерів для ведення переговорів, що практикується, зокрема, в Іспанії, передбачає створення єдиного комітету з представників усіх наявних профспілок. Для цього варіанта характерні більш складні та тривалі переговори, оскільки ускладнюється процес опрацювання рішень, які б задовольняли інтереси всіх сторін, а також процес прийняття та затвердження колективного договору.

Законом України «Про колективні договори і угоди» (ст. 4) передбачено, що право на ведення переговорів і укладення колективних договорів від імені найманих працівників надається професійним спілкам в особі їхніх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділеним трудовими колективами відповідними повноваженнями. За наявності на підприємстві кількох профспілок або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувавши спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення колективного договору.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору в спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймають найприйнятніший проект колективного договору й доручають профспілці або іншому вповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його підставі провести переговори й укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або вповноваженим ним органом.

Підкреслимо, що порядок створення спільного представницького органу для ведення переговорів і укладання колективного договору, інші питання, пов'язані з його діяльністю, норми представництва різних профспілок установлюються за домовленістю між органами, які мають право на ведення переговорів. Створення спільного представницького органу доцільно оформлювати спеціальним рішенням або протоколом, який підписують усі учасники переговорного процесу.

Після створення цього органу та закріплення його повноважень переговори ведуться ним від імені всіх найманих працівників підприємства.

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди» ініціатором колективних переговорів може бути будь-яка сторона, яка не раніше як за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або в строки, визначені цим документом, письмово повідомляє іншу сторону про початок переговорів. Інша сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Як вітчизняний, так і світовий досвід свідчать, що стороною, найбільш заінтересованою в укладенні колективного договору, є все ж таки наймані працівники. Тому й ініціатива щодо розроблення, укладання та зміни колективного договору найчастіше виходить від найманих працівників та їхніх представницьких органів.

Оскільки для ефективного ведення переговорів важливо заздалегідь визначитися з позицією трудового колективу з питань, що є визначальними у формуванні відносин між трудом і капіталом, доцільно виокремлювати спеціальний підготовчий етап ще до початку переговорів. Підготовчу роботу до переговорів доцільно проводити при широкому залученні фахівців. Активну участь у формуванні суспільної думки щодо змісту колективного договору мають взяти члени трудового колективу, на яких буде поширено дію колективного договору. Слід обов'язково зважити на позитивні та негативні сторони попереднього договору, техніко-економічні й організаційні зміни, що сталися на підприємстві, очікувані характеристики зовнішнього та внутрішнього ринків праці, соціально-психологічний настрій та очікування працівників, що пов'язані з укладенням нового колективного договору.

Важливим складником підготовчого етапу має стати проведення порівняльного аналізу заробітної плати з урахуванням регіонального розташування, галузевої належності підприємства, що дає змогу визначити орієнтовані ціни послуг робочої сили.

Під час опрацювання вимог працівників важливе значення має надаватися проведенню опитування членів профспілок. Як самостійні цілі опитування слід розглядати згуртування працівників у відстоюванні своїх основних вимог та визначення пріоритетних напрямів переговорів. Анкети, що використовуються під час опитування, мають містити не лише питання щодо рівня заробітної плати, соціальних виплат, режимів праці та відпочинку, а й виявляти думку працівників стосовно раціоналізації виробництва, його реструктуризації, оновлення обладнання, зниження непродуктивних витрат праці, необхідності перекваліфікації та підвищення кваліфікації тощо. Узагальнені результати анкетування мають стати вагомим аргументом підтримки вимог, які ставлять профспілки перед роботодавцями. Україй важливо, щоб профспілки ініціювали отримання якомога повнішої інформації про фінансово-економічний стан підприємства (фактичний і на перспективу), прогноз загальної економічної ситуації та її вплив на стан підприємства. Бажано, щоб аналіз отриманої інформації було проведено незалежними експертами.

Після того, як вимоги зі сторони працівників у стратегічному плані сформовано, можна приступати до встановленої законом процедури переговорів. Як уже зазначалося, для того, щоб переговори розпочалися, одна зі сторін має стати ініціатором переговорів.

Щодо процедури ведення переговорів, то зміст основних прикладних її аспектів є таким. Сторона, яка отримала повідомлення, має в семиденний строк розпочати переговори (ст. 10 чинного Закону). Невиконання цього обов'язку тягне за собою встановлену Законом відповідальність (ст. 17). Зазвичай перша зустріч представників роботодавця та працівників має на меті створення комісії для ведення переговорів і підготовки проекту договору.

Комісія створюється на рівноправних засадах, а це означає, що представники кожної сторони незалежно від їх чисельності мають рівні права та однакову кількість голосів. Після створення спільної комісії має бути визначено орієнтовні терміни переговорів, місце їх проведення, коло питань, що підлягають обговоренню.

Опрацьовані умови ведення колективних переговорів оформлюються наказом керівника й рішенням профспілки чи іншого вповноваженого працівниками представницького органу або протоколом спільної комісії. Переговори здійснюються за планом, розробленим комісією, і завершуються підготовкою проекту колективного договору.

У період ведення переговорів профспілки та інші вповноважені працівниками представницькі органи можуть проводити мітинги, демонстрації, пікетування, збори.

Учасники переговорів користуються певними правилами й несуть установлену Законом відповідальність. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди» сторони колективних переговорів зобов'язані надавати учасникам переговорів усю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання. Ненадання інформації, необхідної для ведення переговорів, тягне за собою відповідальність. Відповідно до ст. 19 Закону України «Про колективні договори і угоди» винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів, особам, які представляють власника або уповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі п'яти встановлених мінімальних заробітних плат.

Чинним законодавством передбачено гарантії та компенсації учасникам переговорів. Відповідно до ст. 12 Закону України «Про колективні договори і угоди» особи, які беруть участь у переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісії, на період переговорів та підготовки проекту договору користуються такими гарантіями:

а) звільняються від основної роботи зі збереженням середнього заробітку та внесенням цього часу до трудового стажу;

б) витрати, пов'язані з участю в переговорах і підготовкою проекту договору, компенсуються.

Порядок компенсації витрат визначається законодавством про працю, колективним договором, чинними угодами.

Під час ведення переговорів можуть виникати розбіжності та виявлятися непередбачувані обставини, які унеможливають укладення договору. Для врегулювання розбіжностей під час ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури. Слід зазначити, що ідея орієнтації сторін переговорів на врегулювання розбіжностей з використанням примирних процедур набула поширення в країнах з розвинутою ринковою економікою та знайшла відображення в національному законодавстві багатьох країн, у міжнародних трудових нормах. Зокрема, у п. 8 Рекомендації МОП № 163 про колективні переговори (1981 р.) зазначається, що сторони, які ведуть переговори, самостійно вирішують конфлікти, для чого має бути передбачено відповідні процедури.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» (ст. 11), якщо під час переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей, до якого вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про строки відновлення переговорів. Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують зі свого складу примирну комісію, а в разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у термін до семи днів розглядає протокол розбіжностей і вносить рекомендації по суті спору. У разі недосягнення згоди між сторонами відносно внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України. Для підтримки своїх вимог під час проведення переговорів з розроблення, укладення чи зміни колективного договору профспілки, інші вповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Відповідно до чинного законодавства переговори закінчуються складанням проекту колективного договору, який підлягає обов'язковому обговоренню працівниками в підрозділах підприємства, після чого комісія допрацьовує проект з урахуванням зауважень, доповнень, пропозицій.

Допрацьований проект колективного договору вноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. Ст. 13 Закону України «Про колективні договори і угоди» передбачено, що в разі, якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати десяти днів. Після цього проект у цілому вноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується вповноваженими

представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

14.6. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання

При дотеперішній економічній системі зміст колективного договору регламентувався зі сторони центральних виконавчих та профспілкових органів. З прийняттям Закону України «Про колективні договори і угоди» вперше на законодавчому рівні закріплено право роботодавців і найманих працівників та їхніх представницьких органів самим визначати зміст колективного договору. Нині вони цілком вільні під час визначення структури та конкретних норм і зобов'язань стосовно умов праці. Однак закріплена в законодавчому порядку свобода дій не означає ігнорування загальних принципів колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин. Слід обов'язково дотримуватися закріплених чинним законодавством норм, а саме:

1) умови колективних договорів, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і забороняється включати їх до договорів (ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди»);

2) колективний договір може передбачити додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги (ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди»);

3) умови колективних договорів, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали (ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди»).

Разом з тим слід пам'ятати, що колективний договір укладається на підставі зобов'язань сторін (ст. 1 зазначеного Закону) і особи несуть відповідальність за їхнє невиконання чи порушення. Отже, положення колективного договору необхідно формулювати у формі зобов'язань, взятих кожною стороною з визначенням посадових осіб, що відповідають за їх реалізацією, та строків виконання.

Чинна редакція Закону України «Про колективні договори і угоди» містить приблизний перелік питань, норм, зобов'язань, які можуть включатися до колективного договору. Він має рекомендаційний характер, і його мета — дати сторонам, які домовляються, уявлення про можливий зміст цього правового акта.

У ст. 7 Закону України «Про колективні договори й угоди» визначаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці, установлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- установлення гарантій, компенсацій, пільг;

- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й 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 й відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Слід зазначити, що за сучасних умов не доцільно перевантажувати колективний договір положеннями інформаційного характеру, тобто відтворювати нормативно-правові норми, що визначають основні умови праці. Адже це лише утруднює сприйняття його змісту та не несе певного правового навантаження, оскільки зазначені норми є чинними незалежно від дії колективного договору.

Одне з провідних місць у колективному договорі посідає розділ, що регламентує умови оплати праці працівників. З оплатою праці на підприємстві пов'язане вирішення двох взаємозв'язаних завдань:

- 1) забезпечення заробітної плати кожному працівникові відповідно до результатів його праці і вартості послуг робочої сили на ринку праці;
- 2) забезпечення роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який би дав йому змогу відшкодувати витрати й отримати прибуток.

Отже, через організацію заробітної плати, основні параметри якої є предметом колективного договору, досягається необхідний компроміс між інтересами роботодавця та найманих працівників. Однією з основних вимог до організації заробітної плати на підприємстві, що відповідає інтересам обох сторін соціально-трудових відносин, є забезпечення необхідного зростання заробітної плати при одночасному зниженні витрат на одиницю продукції та гарантія підвищення оплати праці кожного працівника в міру зростання ефективності роботи підприємства в цілому.

На основі результатів наукових досліджень у галузі соціального партнерства, практики регулювання соціально-трудових відносин на рівні підприємств (організацій), предметом переговорів і складником колективного договору мають бути такі елементи організації заробітної плати, як:

- розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи й не тарифікуються за розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень тощо);
- розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників I розряду; тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;
- перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок устанавлюються місячні оклади;
- порядок присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;
- схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;

- системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах;
- заходи щодо удосконалення нормування праці;
- види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їхні розміри;
- показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат;
- умови й порядок виплати винагороди за підсумками роботи підприємства за рік;
- умови й порядок виплати винагороди за вислугу років;
- оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації;
- оплата праці при певних відхиленнях від нормальних умов праці;
- оплата простоїв, освоєння нових виробів, а також виготовленої продукції, що виявилася бракованою;
- види й розміри гарантійних виплат;
- місце й строки виплати заробітної плати;
- порядок перегляду та зміни норм праці;
- порядок індексації заробітної плати у зв'язку зі зростанням цін та вартості життя;
- порядок компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку із затримкою її виплати.

Слід розглянути питання відповідальності сторін. На відміну від законодавства багатьох зарубіжних країн, в Україні відповідальність сторін за порушення й невиконання колективного договору встановлено в Законі «Про колективні договори і угоди», і вона не підлягає регулюванню на договірних засадах.

Відповідно до ст. 16 цього Закону, на осіб, які представляють власника або вповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи та з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання за колективним договором, накладається штраф у розмірі до ста встановлених мінімальних заробітних плат, і вони також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

За вимогою профспілок, іншого вповноваженого трудовим колективом органу власник або вповноважений ним орган зобов'язаний ужити заходів, передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання за колективним договором.

14.7. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства

Глибокі зміни в структурі та змісті базисних економічних відносин, нова якість робочої сили, зміни в структурі, ієрархії потреб і якості життя працівників, багато інших чинників, дія яких характерна для етапу постіндустріального розвитку економіки, обумовлюють демократизацію владногосподарських відносин, стійку тенденцію до розвитку виробничої демократії. Ці процеси сприяють становленню економік нетрадиційного типу, серед яких прийнято

виділяти «економіку участі», «економіку, управління якої здійснюється працею», «економіку партнерства» тощо.

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії у світовій практиці реалізується за двома напрямками:

- застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;
- участь персоналу організацій у розподілі результатів виробництва.

Різноманітні форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом слід розглядати із широких позицій, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму виявлення відносин, що формуються в соціально-трудовій сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, — з іншого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва має достатні знання та кваліфікацію, застосування яких під час опрацювання й прийняття управлінських рішень є суттєвим і необхідним складником забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Разом з тим не можемо не акцентувати увагу на тому, що новий тип сучасного працівника — висококваліфікованого, відповідального, ініціативного — потребує залучення нових стимулів, що передбачають реалізацію не лише матеріальних, а й трудових, статусних потреб. Останнє безпосередньо пов'язано з участю працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів.

Потреба в якомога ширшому розвитку виробничої демократії зумовлена також низкою інших причин економічного характеру, серед яких виокремимо:

- нагальну потребу для суб'єктів господарювання підвищення своєї конкурентоспроможності, що потребує залучення персоналу до опрацювання й реалізації організаційно-управлінських рішень;
- необхідність зменшення для власників капіталу економічних «видатків» соціально-трудових конфліктів;
- подолання відчуження персоналу від власності й процесів прийняття управлінських рішень та підвищення на цій основі результативності трудової діяльності;
- підвищення значення персоналу в системі «людина—техніка».

Існує й суто ідеологічна, соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії. У цьому разі останні можуть мати на меті:

— послаблення протистояння між власниками засобів виробництва й робочої сили передаванням (відступленням) капіталом певних повноважень за збереження свого домінуючого стану на виробництві та в соціально-трудових відносинах;

— досягнення соціального компромісу між працею та капіталом на підставі залучення різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудових відносин до змагально-партнерських;

— оптимізацію відносин між працею та капіталом на принципах соціального партнерства.

Це дає змогу стверджувати, що розвиток виробничої демократії пов'язаний передусім з необхідністю вдосконалення відносин між працею і капіталом, з потребою повнішого залучення потенціалу соціального партнерства.

Виробнича демократія як соціально-економічна категорія та напрям практичної діяльності є надто складним явищем, яке потребує глибокого дослідження, комплексного оцінювання щодо впливу на соціально-трудова сферу. Для глибшого розуміння механізмів запровадження та розвитку виробничої демократії її слід класифікувати за різними ознаками.

За критерієм рівня залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів виробнича демократія може розвиватися на рівні фірми (корпорації), підприємства, цеху (дільниці), бригади (ланки), робочого місця.

За критерієм способу залучення персоналу до опрацювання й запровадження організаційно-управлінських рішень і розподілу результатів виробництва правомірно виділяти:

— пряме залучення або так звану пряму виробничу демократію, коли працівники беруть безпосередню участь у виконанні управлінських функцій, що виходять за межі їхніх традиційних обов'язків;

— побічне залучення або так звану представницьку виробничу демократію, коли працівники делегують своє право участі в управлінні створюваним ними представницьким органам;

— комбіноване залучення, яке поєднує перші два способи участі.

За критерієм змісту виробничої демократії остання може розвиватися й розглядатися у вузькому й широкому значеннях. При першому варіанті має місце застосування різних форм, інститутів, видів участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. При другому — форми, види виробничої демократії, зазначені вище, доповнюються участю персоналу та його представницьких органів у розподілі результатів виробництва — прибутку (доходів) відповідно до трудового внеску працівників та/або величини паю в колективній власності, кількості акцій, що їм належать.

Залежно від ступеня, масштабів участі персоналу в управлінні виробництвом і розподілі його результатів можна виокремити такі різновиди виробничої демократії, як співучасть, спільне управління, робітничий контроль, самоуправління.

За критерієм джерела права залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу результатів господарської діяльності його участь може бути на базі:

— реалізації трудових прав;

— реалізації прав власності (у разі, коли працівники є водночас акціонерами підприємства, володіють паєм у колективній власності тощо);

— одночасної реалізації трудових прав і прав власності.

За критерієм правових засад залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів можна виокремити інституціональні й нормативно-договірні форми розвитку виробничої демократії. Перші застосовуються відповідно до норм чинного законодавства, другі — згідно зі статутом підприємства (фірми, корпорації), угодами між соціальними партнерами, колективним договором.

На практиці участь в управлінні виробництвом може реалізовуватися за певними основними напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів реалізації трудового процесу, режим роботи й відпочинку, запровадження нових методів роботи. По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм необхідно досягти, визначення завдань, що потребують вирішення. По-третє, працівникам надається право контролювати якість продукції та водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне (спільне) управління дає працівникам право формувати склад робочих груп (бригад) із членів організації та визначати, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. По-п'яте, працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні й рівні організації. По-шосте, створюються представницькі органи найманих працівників, які діють на правових засадах і беруть безпосередню участь у вирішенні різних проблем соціально-трудового характеру. По-сьоме, наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління підприємством (фірмою, корпорацією). По-восьме, працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, які приймаються роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу. По-дев'яте, працівники мають паритетне з роботодавцем (представником роботодавця) представництво в органах управління підприємством (фірмою, корпорацією) і відповідне право на участь у вирішенні завдань виробничого й соціально-трудового характеру.

Цим не обмежуються існуючі на практиці форми розвитку виробничої демократії. При такій формі розвитку виробничої демократії, як, приміром, самоуправління, персонал і його представницькі органи отримують право (в обов'язку та на умовах, визначених законодавством і чинними нормативно-договірними актами):

— на безпосереднє управління підприємством з головних питань підприємницької діяльності на базі принципу «одна людина — один голос» і опосередковане управління — через обраних ними й підконтрольних їм представників — з інших питань;

— на наймання адміністрації за контрактом з покладанням на неї функцій оперативного управління підприємством.

Світова практика накопичила багатий досвід зарубіжних фірм щодо залучення працівників до прийняття організаційно-управлінських рішень та участі в розподілі результатів виробництва [8].

На підприємствах і в організаціях України до початку економічних реформ (до 90-х років ХХ століття) існувала певна система участі працівників в управлінні у вигляді профспілкових комітетів, постійно діючих виробничих нарад, рад трудових колективів, місцевих відділень товариства винахідників і раціоналізаторів, науково-технічних товариств, громадських бюро кадрів тощо. Наявні на ту пору різні форми соціалістичного змагання також вважалися виявом участі працівників у справах виробництва.

Проте маємо констатувати, що при колишній економічній й політичній системі, атрибутами якої були монополія державної власності, «розквіт» демократії у сфері політики, зведення до мінімуму ринкових механізмів функціонування економіки, одержавлення професійних спілок, переважне застосування авторитарних методів управління на макро-, мезо- мікрорівнях, виробнича демократія не могла не бути переважно формальною за суттю й «шанованою» за формою.

Відчуття того, що економічна система перебуває в глухому куті й не має перспектив для стабільного соціально-економічного розвитку, змушувало державно-партійний апарат час від часу вживати додаткових заходів щодо залучення працівників і вповноважених ними органів до управління виробництвом. Характерний приклад — ухвалення Закону СРСР «Про трудові колективи й підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» (червень 1983 р.). Відповідно до цього законодавчого акта трудові колективи отримали право брати участь у розробленні проектів перспективних і поточних планів діяльності підприємств. Передбачалося, що проекти цих планів могли бути подані на затвердження лише після розгляду їх трудовими колективами. Цим Законом декларувалось, що трудовий колектив має заслуховувати адміністрацію про результати виконання планових завдань і подавати їй відповідні рекомендації.

З ухваленням у 1987 р. Закону СРСР «Про державне підприємство (об'єднання)» було створено нові правові засади для розширення самоуправління трудового колективу в поєднанні з централізованим керівництвом.

Відповідно до норм цього законодавчого акта значно розширювалися повноваження загальних зборів (конференцій) працівників і рад трудових колективів підприємств. До сфери їхніх повноважень було віднесено розгляд і затвердження планів економічного й соціального розвитку та контроль за їх виконанням; участь у вирішенні питань, пов'язаних з удосконаленням організаційних структур підприємств і систем управління загалом; вибори керівників від бригадирів до директорів підприємств; використання фондів розвитку виробництва, науки й техніки, матеріального заохочення, соціального розвитку; інші питання соціальної й кадрової політики підприємства.

Наприкінці 80-х років було важко знайти підприємство чи організацію, де б не діяли органи громадського управління. Було сформовано спеціальну звітність, в якій враховувалися масштаби «участі в управлінні». Проте дані спеціальних досліджень і повсякденна практика свідчили, що переважна більшість цих органів існувала лише формально, їх реальний вплив на прийняття управлінських

рішень був мінімальним. Запевнення центральних господарських і партійних органів про те, що більшість працівників народного господарства бере участь в управлінні, не відповідали дійсності. За нашою оцінкою, наприкінці 80-х років минулого століття на підприємствах машинобудування України до роботи в органах громадського управління залучалося не більше ніж 10 % працівників. Адміністрація підприємств у кращих традиціях бюрократичних ігор спускала на гальмах рішення органів громадського самоуправління. Серйозне ставлення керівників підприємств до демократичних новацій в управлінні, співпраці з органами громадського управління траплялося рідко й було здебільшого винятком, аніж правилом.

Отже, за умов командно-адміністративної системи залучення працівників до участі в управлінні виробництвом було переважно формальним, не впливало з внутрішніх потреб виробництва. Що стосується нинішнього етапу розвитку економіки України, то для нього властивою є вкрай обмежена участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі результатів його діяльності. Колишні форми участі в управлінні й розвитку виробничої демократії загалом перестали діяти, а становлення нових відбувається надто повільно.

Багато хто з теоретиків і практиків управління схиляється до думки про «автоматичне» вирішення проблем виробничої демократії зі становленням нового типу відносин власності. На їхній погляд, реформування відносин власності, становлення класу співвласників, підприємців дасть змогу розширити функції працівників, розкрити їхні здібності, сформуванати належне ставлення до роботи. Рациональне зерно в цьому є, але не варто перебільшувати роль нових відносин власності у створенні дійових механізмів розвитку виробничої демократії. Не можна, зокрема, не враховувати різницю між власником малого підприємства або власником-фермером і власником-акціонером. Якщо фермер, приміром, у повному обсязі реалізує свої права на володіння, розпорядження й користування власністю, то акціонер великого підприємства, який має кілька акцій, є співвласником суто номінальним. Навіть якщо припустити, що кожний працівник унаслідок приватизації став власником акцій підприємства, на якому він працює, то соціальний ефект від цього буде надто обмеженим.

Вважаємо, що потрібно ухвалити законодавчий акт, який би закріпив форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, конкретні організаційно-правові механізми розвитку виробничої демократії на підприємствах і в організаціях України. Це сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працівників, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці, що оптимізують інтереси основних соціальних сил суспільства та створюють передумови для стабільного соціально-економічного розвитку. Під час опрацювання й ухвалення цього законодавчого акта потрібно врахувати багатий зарубіжний досвід у розвитку виробничої демократії, передусім країн, які застосовують європейську (континентальну) модель соціально-трудових відносин.

Тема 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

- 15.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
- 15.2. Витрати на персонал.
- 15.3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу.
- 15.4. Економічна ефективність менеджменту персоналу.
- 15.5. Соціальна ефективність менеджменту персоналу.

15.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Економіка — це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби й бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби й об'єктивні можливості їх задоволення протистоять одне одному.

Мистецтво управління економікою полягає насамперед у тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої різноманітні потреби, виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонованих ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство ощадливо їх витрачати, намагались одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є й ресурси праці. Тому поділ праці, що спонтанно виник у первісної людини й розвивається дотепер, слід вважати неоціненним за економічним значенням винаходом людства.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити в конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари й послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою, — мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку прийнято називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви — скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою, ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає в отриманні доходу, який перевищує витрати: чим більшою буде різниця між ними, тим краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує й продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати й у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати вирішення конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З-поміж численних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$):

$$\Pi = \frac{D}{B}, \quad (15.1)$$

де D — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;
 B — сукупні витрати на виробництво;

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{со}}}, \quad (15.2)$$

де O — обсяг виробленої продукції;
 $\text{Ч}_{\text{со}}$ — середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінювання ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріаломісткості, енергоємності продукції тощо. Ураховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$):

$$\Pi_{\text{тр}} = \frac{D}{B_{\text{п}}}, \quad (15.3)$$

де $B_{\text{п}}$ — сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти суть і зміст поняття «ефективність менеджменту персоналу», треба спочатку з'ясувати суть понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так:

ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

ефективність — здатність забезпечувати ефект.

Отже, ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага

належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково відображається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв'язок складників ефективності менеджменту персоналу показано на рис. 15.1.

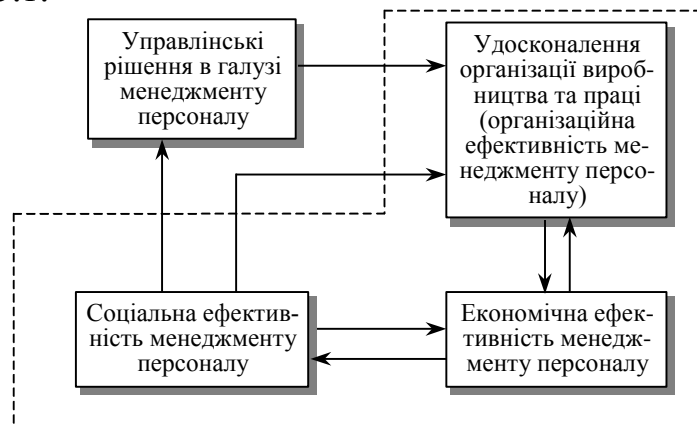


Рис. 15.1. Схема взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу

Результати опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній показали, що потребує найбільшої уваги керівників (у відсотках) [2, с. 5, 6]:

Розвиток людських ресурсів	85,3
Розвиток ринку збуту	72,8
Створення нового продукту та послуг	63,8
Зміцнення фінансової структури	59,0
Наголос на нових продуктах	45,0
Нова технологія	44,4
Інтенсифікація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт	43,1
Стабілізація трудових відносин	36,2
Підтримка інших (дружніх) компаній	32,3
Спрощення організаційної структури	29,7
Просування на зовнішні ринки	19,4

Звичайно, на ефективність діяльності організації роблять свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних

зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські. Адже, як відомо, саме кадри все вирішують. Не дарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів.

Не лише в Японії, а й в інших економічно розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їх ефективність та вживати заходів щодо оптимізації. Адже будь-яка невиправдана економія витрат на персонал так само не вигідна для роботодавця, як і надлишкове фінансування.

15.2. Витрати на персонал

У спеціальній літературі немає поки що єдності поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Різні автори оперують неоднаковими термінами, укладаючи в них різний зміст. Серед поширених понять, близьких за змістом, зустрічаємо такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. У цьому разі вважається, що інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці — це об'єктивно необхідні витрати виробництва, які не стосуються працівників.

Міжнародна організація праці використовує термін «labour cost». У дослівному перекладі це означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складників — це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал.

До них належать: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених роботодавцем, внески підприємця до фондів соціального страхування, витрати на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, які відносять до витрат на робочу силу, тощо [1, с. 19].

Отже, під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор «праця».

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131 фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.

7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
10. Податки, що належать до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1—4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудовитрат, а витрати пунктів 5—10 належать до непрямих.

Конкретизуємо зміст кожної з десяти груп фактичних витрат на персонал виділенням найвагоміших елементів.

1. Пряма оплата:

— заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці;

— надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів;

— винагороди за вислугу років, стаж роботи;

— премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів;

— оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства;

— виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення;

— оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника;

— виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

2. Оплата за невідпрацьований час:

— оплата основних і додаткових відпусток;

— оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам;

— оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків;

— доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства;

— надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт;

— оплата простоїв не з вини працівника;

— оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку;

— оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством;

— виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати;

— виплати працівникам, які брали участь у страйках.

3. Премії та нерегулярні виплати:

— премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання;

— премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо;

— одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат;

— винагороди за підсумками роботи за рік;

— грошові компенсації за невикористану відпустку;

— матеріальна допомога;

— суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах:

— вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам;

— вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування;

— вартість безкоштовно наданих предметів (ураховуючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами;

— зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях;

— виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих і непродовольчих товарів, ураховуючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети й журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо;

— вартість подарунків до свят і пам'ятних дат;

— вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування;

— витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

5. Витрати на оплату житла працівників:

— витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства*;

— витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства);

— витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян;

— витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла;

— витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

6. Витрати на соціальне забезпечення працівників:

— відрахування підприємств до фондів: соціального страхування, пенсійного, сприяння зайнятості населення та ін.;

— вихідна допомога в разі припинення трудового договору, суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на строкову військову службу;

— вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок;

— виплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей;

— одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію;

— доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам;

— щорічна допомога на оздоровлення дітей;

— суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств;

— витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, ураховуючи протезування;

— плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства;

— оплата абонементів у групі здоров'я;

— витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) після закінчення терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який провадяться перерахунки страховій компанії.

7. Витрати на професійне навчання:

— витрати на оплату навчання працівників, посланих до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо;

— витрати на організацію навчального процесу: на утримання й оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у обліковому складі працівників, тощо;

— суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їх навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

— оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва;

— стипендії студентам, які послані підприємствами до вищих навчальних закладів, виплачені за рахунок коштів підприємства.

8. Витрати на утримання громадських служб:

— витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі;

— витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо*;

— витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі*;

— витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо;

— витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (зокрема на оренду приміщень);

— вартість екскурсій і мандрівок;

— витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- й водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.

9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп:

— авторський та лекційний гонорар;

— одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення, приймання й направлення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні;

— виплати польового забезпечення;

— вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших мийних засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією;

— витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотної складу цивільної авіації під час виконання завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження;

— компенсації згідно з чинним законодавством за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників;

— витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом;

— суми матеріальної допомоги, що надаються на поховання.

10. Податки, що належать до витрат на робочу силу:

— суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

У Російській Федерації витрати роботодавця на персонал класифікуються за трьома групами:

1. Витрати на оплату праці.

2. Виплати соціального характеру.

* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, здійснених протягом року.

* Крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, здійснених протягом року.

3. Витрати, що не належать ні до фонду заробітної плати, ні до виплат соціального характеру [4, с. 588, 589].

Зміст елементів витрат аналогічній структурі витрат на персонал, що використовується в Україні, за винятком однієї позиції. У Росії до витрат роботодавця на персонал включаються дивіденди за акціями, виплати за облигаціями й паями, чого немає в Україні.

Структура витрат на персонал у ФРН за більшістю позицій збігається з українською, але є й відмінності. У Німеччині до сукупних витрат роботодавця на персонал відносять, зокрема:

- відрахування на користь профспілок;
- витрати на раду підприємства та виробничі збори;
- витрати на аналіз і спостереження за ринком робочої сили;
- витрати на вербування, відбирання та вивільнення кадрів;
- особливі витрати на кадрово-економічне господарство (заводський журнал, плакати, фільми тощо) та деякі інші [5, с. 594, 595].

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками й службовцями із заробітної плати, обліку касових операцій тощо.

В економічно розвинутих країнах Заходу праця для роботодавця коштує недешево. Величина основних і додаткових витрат на персонал у розрахунку на одного середньостатистичного працівника за рік еквівалентна вартості трьох нових легкових автомобілів середнього класу [3, с. 303]. При цьому заробітна плата становить близько половини загальних витрат на персонал, обчислених у грошовій формі.

На одному з великих німецьких підприємств це співвідношення має такий вигляд (у процентах) [3, с. 297]:

- основні витрати на персонал (заробітна плата) — 100;
- додаткові витрати на персонал відповідно до законодавчих приписів і тарифних угод — 59;
- добровільні соціальні витрати підприємства — 50.

Отже, на 100 одиниць фактично виплаченої зарплати підприємство додатково витрачає 109 одиниць, з них на добровільні соціальні витрати — 50. До добровільних соціальних витрат належать:

- витрати на забезпечення працівників у старості — 51,8 %;
- грошові виплати — 25,5 %;
- вартість соціальних послуг — 9,0 %;
- вартість навчання й підвищення кваліфікації — 11,0 %;
- інші витрати — 2,7 %.

Додаткові та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше, ніж заробітна плата.

Це змушує економічні підрозділи, служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати й обґрунтовувати кожну статтю витрат на персонал, складати кошториси всіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (місця

утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів у межах кошторису.

15.3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу слід виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
- підбір, комплектування й розміщення кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- організація й обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

15.4. Економічна ефективність менеджменту персоналу

Кожна організація у сфері економіки зазвичай орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання внаслідок своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати. В іншому разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості; визначити й спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити їх постачання в належний час у необхідних обсягах; на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес.

Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства й підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу й рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цим процесом управляють менеджери із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва — він буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри всі складності та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що вибирається кілька економічно важливих показників діяльності організації, потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, робочий день тощо. Після цього кожен окремий показник або групу взаємозв'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

— з запланованим рівнем;

— з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;

— з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту персоналу на прикладі промислового підприємства.

Безумовно, до них належать показники: загальної продуктивності (Π), продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$), продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$), про що йшлося в підрозділі. 15.1.

Для оцінювання ефективності менеджменту персоналу розраховують:

1. Показник виконання плану з обсягу товарної продукції

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп1}}}{O_{\text{тп2}}} \cdot 100, \quad (15.4)$$

де $O_{\text{тп1}}$ — обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

$O_{\text{тп2}}$ — запланований обсяг товарної продукції.

2. Показник виконання плану з обсягу реалізованої продукції

$$O_{\text{рп}} = \frac{O_{\text{рп1}}}{O_{\text{рп2}}} \cdot 100, \quad (15.5)$$

де $O_{\text{рп1}}$ — обсяг фактично реалізованої продукції;

O_{pp2} — запланований обсяг реалізації продукції.

3. Показник виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції

$$D_{pp} = \frac{D_{pp1}}{D_{pp2}} \cdot 100, \quad (15.6)$$

де D_{pp1} — сума фактично одержаного доходу;

D_{pp1} — запланована сума доходу від реалізації продукції.

4. Показник виконання плану з прибутку

$$PP = \frac{PP_1}{PP_2} \cdot 100, \quad (15.7)$$

де PP_1 — фактично одержаний балансовий прибуток;

PP_1 — запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать:

1. Рентабельність товарної продукції

$$P_T = \frac{PP_1}{C_T} \cdot 100, \quad (15.8)$$

де PP_1 — фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

C_T — повна собівартість товарної продукції.

2. Рентабельність реалізованої продукції

$$P_p = \frac{PP_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (15.9)$$

де PP_1^1 — прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;

C_p — повна собівартість реалізованої продукції.

3. Рентабельність витрат на персонал

$$P_n = \frac{PP_1}{V_n} \cdot 100, \quad (15.10)$$

де V_n — сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо збільшується частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації — усе це свідчить про високий рівень управління підприємством у цілому і високий рівень менеджменту персоналу зокрема.

15.5. Соціальна ефективність менеджменту персоналу

Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості

чи непривабливості роботи в певному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою.

Частинними показниками соціальної ефективності менеджменту персоналу є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на основі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Базова

1. Конституція України. – Київ: Преса України, 1997.– 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – Київ, 1997. – С. 3–83.
3. Про вищу освіту: Закон України // Голос України. – 2002. – № 43.
4. Про зайнятість населення: Закон України // Закони України. Документ 3483-4, чинний, остання редакція від 23.02.2006. - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
5. Про оплату праці: Закон України // Закони України. Документ 3448-4, чинний, остання редакція від 21.02.2006. – ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
6. Про охорону праці: Закон України // Закони України. Документ 2694-4, чинний, остання редакція від 13.12.2005. – ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
7. Про пенсійне забезпечення: Закон України // Закони України .– Київ, 1996. – Т.2. – С.254–285.
8. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Закони України.– Київ, 1999. – Т.15. – С. 332–343.
9. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 187.
10. Про професійно-технічну освіту: Закон України // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. – 1998. – № 48, 49.
11. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII/ [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про атестацію робочих місць за умовами праці» від 01.08.92 № 442 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text>

Навчальні посібники та підручники

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова,

- О. В. Сардак. – Київ: Центр учбової літ., 2011. – 468 с.
2. Управление персоналом организации : [учебник для вузов по специальностям "Менеджмент организации, "Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд. доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 638 с.
 3. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / за заг. ред. Т. С. Смовженко. – Київ: УБС НБУ, 2009. – 388 с.
 4. Шоргун, Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб.: рекомендовано МОН / Л. Г. Шоргун. — Київ: Знання, 2010. — 452 с.

Допоміжна

1. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – М. – Юнити, 2008 – 391 с.
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие/ Г. Х. Бакирова. – М.: – Юнити, 2008. – 591 с.
3. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – М.: Речь, 2008. – 128 с.
4. Голдсмит, Дж. Пора проснуться!: пер. с англ./ Дж. Голдсмит, К. Клок. – М.: Претекст, 2008. – 378 с.
5. Захаров, Н. Л. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева; под общ. ред. Б. Т. Пономаренко. – М.: ИНФРА-М, 2009. — 287 с.
6. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: учебник / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2008. – 232 с.
7. Гевко, І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб./ І. Б. Гевко. – Київ: Кондор, 2009. – 186 с.
8. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
9. Цюрупа, М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. / М. В. Цюрупа. – Київ: Кондор, 2009. - 190 с.
10. Проблеми теорії і практики менеджменту : навч.метод. посіб / кер. автор.колек. Б. М. Андрушків. - Тернопіль : Вид.ТзОв Терно-Граф, 2009. – 312 с.
Шакирова, И. Э. Тренинги для персонала / И. Э. Шакирова. – М.: Речь, 2008. – 144 с.
11. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Л. Г. Шморгун. – Київ: Знання, 2010. – 452 с.
12. Яценко, Р. М. Інформаційні системи в логістиці : навч. посіб. / Р. М. Яценко, І. В. Ніколаєв. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 232 с.
13. Клімушин, П. С. Інформаційні системи та технології в економіці : навч. посіб. / П. С. Клімушин, О. В. Орлов, А. О. Серенок. – Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. – 448 с.

Навчальне видання

Доронін Андрій Віталійович

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2020

Підписано до видання 28.12.2020

Ум. друк. арк. 11,5. Обл.-вид. арк. 12,9. Електронний ресурс

Видавець і виготовлювач
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
<http://www/khai.edu>
Видавничий центр «ХАІ»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
izdat@khai.edu

14.Цюрупа, М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. /
М. В. Цюрупа. – Київ, 2009. - 190 с.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001