

І. О. Щебликіна  
Р. І. Олексенко

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*

СІМФЕРОПОЛЬ  
«ДАЙПІ»  
2012

УДК 65.014.1(072)  
ББК 65.9 (4Укр)29-2я73  
У-67

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**А. А. Ткач** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, проректор з науково-педагогічної роботи – директор Мелітопольського інституту державного та муніципального управління КПУ

**О.Ю. Шевчук** - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Таврійського державного агротехнологічного університету

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист від 03.05.2012 року №1/11-6131)*

Управління персоналом: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.О. Щебликіна, Р.І. Олексенко. – Сімферополь : ДІАЙПІ, 2012. – 272 с.

ISBN 978-966-491-306-2

*У навчальному посібнику висвітлені найбільш актуальні питання, що пов'язані з управлінням персоналом. Розкриті особливості діяльності та найбільш ефективного використання трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства.*

*Знання основ теорії та практичних навичок у галузі управління персоналом всіх організацій, що функціонують у сфері економіки, є особливо цінним для студентів вищих навчальних закладів.*

УДК 65.014.1(072)  
ББК 65.9 (4Укр)29-2я73

ISBN 978-966-491-306-2

## ЗМІСТ

Вступ	4
Програма курсу	6
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій	14
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	28
Тема 3. Формування колективу організації	44
Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу	49
Тема 5. Кадрова політика організації	65
Тема 6. Служби персоналу: організація і функції	71
Тема 7. Кадрове планування в організаціях	82
Тема 8. Організація набору та відбору кадрів	94
Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу	111
Тема 10. Управління процесом розвитку та руху персоналу	139
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	177
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	194
Тема 13. Ефективність управління персоналом	215
Контрольні тести	227
Термінологічний словник	248
Тематика доповідей на семінарських заняттях	266
Перелік екзаменаційних питань	268
Список рекомендованої літератури	270

## ВСТУП

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців. Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні і менеджмент персоналу зокрема.

*Предметом вивчення дисципліни «Управління персоналом» є системно організований процес формування, розвитку і ефективного використання персоналу організації.*

Курс «Управління персоналом» ґрунтується на знанні суміжних дисциплін «Основи менеджменту», «Економіка підприємства», «Трудове право», «Соціологія», «Основи психології і педагогіки».

*Мета вивчення дисципліни - формування комплексу теоретичних знань і умінь з розробки і здійснення кадрової політики у сучасних організаціях, підбору і розміщенню персоналу, його оцінці і навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.*

*Основними завданнями, які повинні бути вирішені при досягненні поставленої мети, є одержання знань з наступних питань:*

- обґрунтування методологічних принципів управління персоналом;
- формування і аналіз кадрової політики;
- управління соціальним розвитком колективу;
- використання сучасних методів планування потреби в персоналі;
- організація набору й відбору персоналу в конкретних умовах;
- атестація персоналу й використання її результатів;

- оцінка ефективності й результативності управління персоналом.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні надбати наступні *навички і уміння*:

- розраховувати оптимальну чисельність працівників організації;
- застосовувати сучасні методи набору і відбору персоналу;
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність обліку внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання й професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання в процесі управління;
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що визначає необхідність і основні напрямки розвитку персоналу;
- інформаційно і документально забезпечувати управління персоналом;
- використовувати методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу.

## **ПРОГРАМА КУРСУ**

### **Модуль №1 Управління персоналом в системі менеджменту**

#### **Змістовний модуль №1 Управління персоналом як динамічною системою**

#### **Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

#### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «Особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.

Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування.

Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи рівнем освіти. Чисельність персоналу: нормативний, штатні фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Вимоги до професійно - кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.

Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

## **Змістовний модуль №2 Формування та соціальний розвиток колективу**

### **Тема 3. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умові відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу в формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

### **Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані

та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління. Психологічна сумісність працівників в організації Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

### **Змістовний модуль №3 Кадрова служба та кадрова політика**

#### **Тема 5. Кадрова політика організації.**

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.

Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю



керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

### **Тема 6. Служби персоналу: організація та функції.**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби. Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистіших рис менеджера кадрової служби.

Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робот документами по особовому складу . Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

### **Тема 7. Кадрове планування в організаціях**

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна додаткова потреби у персоналі.

Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоні Прогнозування якісної та

кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

## **Модуль №2 Колективна динаміка і засоби управління**

### **Змістовний модуль №4 Набір, підбір, рух та плинність персоналу**

#### **Тема 8. Організація набору та відбору кадрів**

Добір кадрів Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограмна модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю представниками різних рівнів управління організації. Види співбесіди. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналіз оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, співставлення. Випробування. Рішення про найом.

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

## **Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

## **Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу**

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення

кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник. Дублер. Розстановка персоналу за посадами.

### **Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та власним бажанням. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробні критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання технічної безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

## **Змістовний модуль №5 Соціальне партнерство та ефективність управління персоналом**

### **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники  
Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця працівників.

Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціальні партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективи договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

### **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від робіт персоналу. Критерії ефективності Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

## **ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

1. Роль та значення управління персоналом як науки
2. Управління персоналом як стратегічна функція менеджменту
3. Система управління персоналом організації

1. Роль та значення управління персоналом як науки

Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечує персонал. Саме з цього сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого числа функціональних сфер управління діяльністю тієї, котра зв'язана з управлінням кадрової політики стану виробництва, тобто персоналу.

Існує безпосередня залежність конкурентоздатності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств і організацій даної країни.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що одержали необхідну професійну підготовку і (чи) мають досвід практичної діяльності.

Крім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь будь-які інші працездатні особи на підставі тимчасових трудових договорів або контрактів.

Персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні і моральні форми суспільства) факторів. Вплив останніх, конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, його загальноосвітній рівень зайнятості і потенційний резерв робочої сили.

Робоча сила – сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує в процесі праці;

Трудові ресурси – це населення працездатного віку (чоловіки і жінки – 16-59 років), яке володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом задля роботи у народному господарстві, а також зайняте населення старшого або молодшого працездатного віку.

В рамках окремої організації найбільше використовується поняття «персонал». Цей термін вперше став використовуватися у англійській літературі як загальна назва всіх працівників організації, які мають розбіжності у кваліфікації та посадовій приналежності. У нашій країні був широко вжитий термін «кадри». Цим словом, запозиченим з армійського лексикону, називають у німецькому та французькому мові професійних військових (рядових, військових командного складу та резерву). У вітчизняній та закордонній літературі останніх років популярні обидва терміни, хоча останній, «кадри», має більш обмежений характер (наприклад, «кадри управління», «кадрова політика»).

Людські ресурси – сукупність соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних якостей працівників.

Це поняття відображає головне багатство будь-якої держави, регіону, галузі, організації, процвітання яких можливе при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цих ресурсів з урахуванням інтересів кожної людини.

Тому поняття «людські ресурси» більш ємне ніж поняття «трудові ресурси», «персонал».

Крім термінів «трудові ресурси», «людські ресурси» та «персонал» у науці та практиці економіки, соціології, управління з 80-х років ХХ ст. почав застосовуватися термін «трудовий потенціал» суспільства, окремого працівника. Це поняття більш загальне, різнобічне, його основою є термін «потенціал» - джерело можливостей, засобів, запасів.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість та межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати у заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися у процесі праці.

Реалізований трудовий потенціал утворює людський капітал.

Людський капітал – виробничі активи, що належать людині (здоров'я, здатності, уміння, навички), що дозволяють йому на протязі певного часу створювати доходи і є результатом інвестицій у них. Похідні людського капіталу – інформаційний, соціальний і інтелектуальний капітал.

Яке питання точніше відбиває реальність: ким або чим керує керівник?

Кого менеджер має на увазі перш за все - особистості або групу? Важко однозначно відповісти на це питання, а може бути, вірно і те й інше? У багатьох посібниках з менеджменту, книгах з управління особистістю раніше не була предметом викладу, тому що вся увага приділялася плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічну сторону. І тільки пізніше, після усвідомлення ролі груп та складових її членів у процесі праці, почали активно вивчати основні характеристики груп, людський фактор, поведінка. Найбільшою заслугою багатьох дослідників управління стало вивчення людини, її особистісних якостей. Багато управлінців, підприємців в свою чергу використовували у своїй діяльності відкриття і досягнення психології у вивченні особистості. Новий підхід до управління все більше базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, перед інтересами підприємства, фірми, установи. Саме така постановка питання нині складає культуру управління. Ось чому без психологічних знань про особистість не обійтися. Відомий американський менеджер Лі Якокка вважав, що ті знання з психології особистості, які він отримав, відвідуючи паралельно і медичний факультет університету, чимало допомогли йому в його всесвітньо відомій кар'єрі. Тепер вже однієї інтуїції, особистої зацікавленості недостатньо, бо менеджеру необхідні наукові знання про особистість працівника, професійний підхід до роботи з персоналом. Ось чому в ряді великих фірм



вважається необхідним мати не відділ кадрів, а службу управління людськими ресурсами, цілу систему управління персоналом. Так, у 70-ті роки кадрова служба на підприємствах США перетворена в "Службу людських ресурсів". Суть цих змін у тому, що люди - персони, особистості - розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, берегти і примножувати. Створюються та існують оціночні центри, в яких працівників піддають ретельному вивченню саме як особистостей. Зовсім не випадково гаслом відомої фірми "Мацусіта" є: "Фірма спочатку виробляє кваліфікованих людей, а потім продукцію". Особистість людини завжди була і залишається однією з найбільш інтригуючих таємниць, що хвилювали і хвилюють не тільки видатні уми. Приміром, відомий російський філософ Н. А. Бердяєв писав: "Витоки людини лише частково можуть бути зрозумілі і раціоналізовані. Таємниця особистості, її одиницності, нікому не зрозуміла до кінця. Особистість людська більш таємнича, ніж світ. Вона і є цілий світ. Не претендуючи на розкриття цієї таємниці, можна все-таки навести деякі загальноприйняті положення. Перш слід, мабуть, показати відмінність понять: "людина", "особистість", "індивідуальність". Людина - це родове поняття, яке вказує (з матеріалістичної точки зору) на віднесення істоти до вищого ступеня розвитку живої природи - до людського роду. Людина - це специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального. Як істота біологічна, він підкоряється біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна - вона частина соціуму та продукт суспільного розвитку. Особистість - це найголовніше в людині, найважливіший його соціальний ознака. Якщо людина - носій найрізноманітніших властивостей, то особистість - це основна його властивість, в якому виявляється його суспільна-сутність. Особистість виражає віднесеність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки і т.д. Індивідуальність - це єдність неповторних особистісних властивостей конкретної людини. Це також своєрідність його психофізіологічної структури (тип темпераменту, фізичні дані, психічні особливості), інтелекту, світогляду; поєднання сімейно-побутових, виробничих

і суспільних функцій, своєрідність життєвого досвіду. Індивідуальність - це невідмінна і найважливіша ознака особистості. Дуже цікаво походження самого слова "особистість". У російській літературній мові спочатку воно означало негативну і навіть образливу характеристику людини. В Академічному словнику 1847 р. можна прочитати, що цим словом позначається "відношення однієї особи до іншої". Тут же дається норма того часу: "Ніяка особистість не повинна бути терпима в службі". Дано і друге, мабуть збережене і до цих пір, значення слова "особистість" - "кілкий відгук на чийсь рахунок, образа" (згадаємо, в ході суперечок іноді звучить заклик "не переходити на особистості"). Етимологічний аналіз походження терміна в ряді мов дає цікавий результат. У російській слово "особистість" сходить до кореня "личина", маска, "накладна харя", яку надягали на себе блазні. Personality в англійській, Personnalité у французькому, Persönlichkeit у німецькому - всі ці терміни походять від латинського

Предметом курсу «Управління персоналом» є система знань, зв'язаних з цілеспрямованим впливом на персонал підприємства, для забезпечення ефективності функціонування підприємства і задоволення потреб працівників, особливо близьких до інтересів трудового колективу, шляхи реалізації кадрової політики, вибір найбільш ефективної технології, засобів і методів кадрової роботи стосовно до конкретної ситуації, а також організаційні форми реалізації системи управління на підприємстві.

Задача курсу «Управління персоналом» полягає в тому, щоб виходячи з теоретичних положень менеджменту й узагальнення практичного методу, розкрити зміст організаційної форми проведення роботи в області управління персоналу в сучасних умовах.

## 2. Управління персоналом як стратегічна функція менеджменту

Управління - одна із самих складних галузей людської діяльності, де виявляються персоніфіковані відносини людей, об'єднаних трудовим процесом.

Управління (менеджмент) означає сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених у рамках організації визначених цілей.

В основі поняття менеджмент, що усе більше застосовується в сучасній практиці лежить англ. to manage - керувати.

Менеджер - це суб'єкт, що здійснює управлінські функції. Важливим практичним принципом у менеджменті є визначення: "Хто керує, той не виробляє, а хто виробляє, той не керує".

Словник сучасної англійської мови тлумачить поняття менеджер, як управління, керівництво, дирекція, адміністрація.

Персонал підприємства як фактор виробництва в системі менеджменту є найважливішим об'єктом управління. Це та основа, на якій тільки й можливо домогтися ринкового успіху. Наявність грошових і матеріальних успіхів ще аж ніяк не гарантія, а тільки передумова успіху. Надійним же фундаментом його є працівники, фахівці підприємства.

Якісні характеристики персоналу: наявність конкретних знань і професійних навичок у певній сфері діяльності; певні професійні й особисті інтереси, прагнення зробити кар'єру, потреба в професійній і особистій самореалізації: наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей для конкретної професійної діяльності.

Якісні характеристики визначають структуру персоналу за категоріями (керівники, фахівці, що служать, робітники) і за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками.

Особливості управління персоналом полягають у наступному.

1. Управління персоналом є дієво-орієнтованим. Ефективне управління спрямоване більше на практичні дії, чим на різного роду канцелярські процедури або правила. Особливий наголос робиться на рішенні службових проблем з метою виконання поставлених фірмою завдань завдяки підтримці персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці і їхньому задоволенню.

2. Управління персоналом є індивідуально-орієнтованим. Кожний працівник розглядається як персона, окрема особистість, а пропоновані послуги і програми повинні бути орієнтовані на індивідуальні потреби.

3. Управління персоналом орієнтоване на майбутнє. Воно повинне забезпечувати підприємство компетентними й зацікавленими в результатах своєї праці працівниками. Таким чином, у довгострокових стратегіях підприємств варто обов'язково враховувати людський фактор.

Менеджер з персоналу - професія молода. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців з роботи з персоналом, що мають підготовку в області промислової соціології й психології, означало справжню революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня й рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною й розпорядчою (адміністраторською) діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної із забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон завдань і підвищило значення цього напрямку менеджменту. Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту, що поступово інтегрує й трансформує сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи (не тільки функціонуючої, але й тієї, що розвивається), на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управління людськими ресурсами.

### 3. Система управління персоналом організації

Система управління персоналом організації складається з наступних підсистем: планування і маркетингу персоналу; наймання і облік персоналу; трудових відносин; умов праці; розвитку персоналу; мотивації поведінки

персоналу; соціального розвитку; розвитку оргструктур управління; правового забезпечення; інформаційного забезпечення.

**Підсистема планування і маркетингу персоналу містить у собі наступні функції:**

1. Розробка кадрової політики,
2. Розробка стратегії управління персоналом,
3. Аналіз кадрового потенціалу,
4. Аналіз ринку праці,
5. Організація кадрового планування,
6. Планування й прогнозування потреби в персоналі.
7. Організація реклами.
8. Підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.

**Підсистема наймання і обліку персоналу включає:**

1. Організацію наймання персоналу,
2. Організацію співбесіди, оцінки, відбору й прийому персоналу,
3. Облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу,
4. Професійна орієнтація персоналу,
5. Організація раціонального використання персоналу,
6. Управління зайнятістю персоналу,
7. Діловодне забезпечення системи керування персоналом.

**Підсистема трудових відносин включає:**

1. Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин,
2. Аналіз і регулювання відносин управління,
3. Управління виробничими конфліктами й стресами,
4. Соціально-психологічна діагностика,
5. Дотримання етичних норм взаємин,
6. Управління взаємодією із профспілками.

**Підсистема умов праці включає:**

1. Дотримання вимог психофізіології праці,

2. Дотримання вимог ергономіки праці,
3. Дотримання вимог технічної естетики,
4. Охорона праці й техніка безпеки,
5. Охорона навколишнього середовища,
6. Воєнізована охорона організації й окремих посадових осіб.

**Підсистема розвитку персоналу включає:**

1. Навчання персоналу,
2. Перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу,
3. Введення в посаду й адаптація нових працівників,
4. Оцінка кандидатів на вакантну посаду, періодична оцінка кадрів,
5. Організація раціоналізації й винахідництва,
6. Реалізація ділової кар'єри й службово-професійного просування,
7. Організація роботи з кадровим резервом.

**Підсистема мотивації поведження персоналу включає:**

1. Управління мотивацією трудового поведження,
2. Нормування і тарифікація трудового процесу,
3. Розробка систем оплати праці,
4. Розробка форм участі персоналу в прибутку і капіталі,
5. Розробка форм морального заохочення персоналу,
6. Організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

**Підсистема соціального розвитку включає:**

1. Організація громадського харчування,
2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням,
3. Розвиток культури й фізичного виховання,
4. Забезпечення охорони здоров'я й відпочинку,
5. Забезпечення дитячими установами,
6. Управління соціальними конфліктами й стресами,
7. Організація соціального страхування,

8. Організація продажу продуктів харчування й товарів народного споживання.

**Підсистема розвитку оргструктур управління включає:**

1. Аналіз сформованої оргструктури управління,
2. Проектування нової оргструктури управління,
3. Розробка штатного розкладу,
4. Формування нової оргструктури управління,
5. Розробка й реалізація рекомендацій з розвитку стилю й методів керівництва.

**Підсистема правового забезпечення включає:**

1. Рішення правових питань трудових відносин,
2. Узгодження розпорядничьких документів по управлінню персоналом,
3. Рішення правових питань господарської діяльності
4. Проведення консультацій з юридичних питань.

**Підсистема інформаційного забезпечення включає:**

1. Ведення обліку статистики персоналу,
2. Інформаційне й технічне забезпечення системи управління персоналом,
3. Забезпечення персоналу науково-технічною інформацією,
4. Організація патентно-ліцензійної діяльності,
5. Організація роботи органів масової інформації організації.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її

основні напрямки та підходи. Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;

- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади. По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників. По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію. По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Побудова концепції управління персоналом відбувається із врахуванням закордонного досвіду. Огляд концепції управління персоналом зарубіжних підприємств дає можливість сформулювати головну ціль системи управління



персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди
2. Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.
3. Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
4. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування
5. Ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.
6. Цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем. Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

#### Контрольні питання

1. Що є предметом вивчення курсу «Управління персоналом»?
2. Що є задачею вивчення курсу «Управління персоналом»?
3. Що уявляє собою термін «персонал підприємства»?
4. Що уявляє собою термін «робоча сила»?
5. Що уявляє собою термін «трудові ресурси»?
6. У чому полягає відмінність понять «людські ресурси» та «трудові ресурси»?
7. Розкрийте значення поняття «трудовий потенціал працівника».
8. Розкрийте значення поняття «людський капітал».

9. Назвіть якісні характеристики персоналу підприємства.
10. У чому полягають особливості управління персоналом?
11. З яких підсистем складається система управління персоналом організації?
12. У чому полягає відмінність понять: "людина", "особистість", "індивідуальність".
13. Розкрийте сутність та мету концепції управління персоналом.

## **ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА**

1. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями
2. Чисельність та структура персоналу організації
3. Компетентність персоналу, види компетенції

1. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями

Класифікація ґрунтується на концепціях ISCO 88 (International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva), (Міжнародна стандартна класифікація професій, яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією про роботу і кваліфікацію).

У Класифікаторі професій (ДК 003:2010) застосовуються такі поняття:

Робота - певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою.

Кваліфікація - здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.

Професія - здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації.

Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією.

Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з продукцією, яка виробляється, або надаваними послугами і відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків.

Структурно Класифікатор складається із кодів та назв класифікаційних угруповань (розділів, підрозділів, класів, підкласів та груп професій).

Опис розділів класифікатору професій.

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).

Цей розділ містить професії, зв'язані з:

- визначенням і формуванням державної політики, законодавчим регулюванням;
- вищим державним керуванням;
- правосуддям і прокурорським наглядом;
- керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями і їхніми підрозділами незалежно від форм власності і видів діяльності.

2. Професіонали

Цей розділ включає професії, що передбачають високий рівень знань в галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук.

Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні визначених концепцій, теорій і методів для рішення визначених чи проблем чи у систематизованому викладанні відповідних дисциплін у повному обсязі.

До цього розділу відносяться професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола і складності визначених професійних завдань і обов'язків) кваліфікації за:

1) дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню фахівця, магістра;

2) дипломом про присудження ученого ступеня:

- кандидата наук;
- доктора наук;

3) атестатом про затвердження в ученому званні:

- старшого наукового співробітника;
- доцента;
- професора.

### 3. Фахівці

Цей розділ включає професії, що вимагають знань в одній чи більш галузях природних, технічних чи гуманітарних наук.

Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, зв'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук.

До цього розділу відносяться професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом:

- молодшого фахівця;
- бакалавра;
- фахівця, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру і т.п.);
- фахівця (на роботах з управління складними технічними комплексами чи з їхнього обслуговування).

### 4. Технічні службовці

Цей розділ включає професії, що вимагають знань, необхідних для підготовки, чи збереження відтворення інформації і проведення обчислень.

Професійні завдання зв'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинках чи інших конторських машинах, записами й обробкою цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, видача довідок, чи реєстрація передача інформації і т.п.).

До цього розділу відносяться професії, що вимагають повної загальної середньої чи професійної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

#### 5. Працівники сфери торгівлі та послуг

До цього розділу відносяться професії, що вимагають знань, необхідних для надання послуг торгівлі в магазинах і на ринках.

Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, зв'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтримкою правопорядку, торгівлею і т.п.

Велика частина професій, включених у цей розділ, вимагає повної загальної середньої і професійної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

#### 6. Кваліфіковані працівники сільського і лісового господарств, риборозведення і рибальства

Цей розділ включає професії, що вимагають знань, необхідних для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення і рибного промислу.

Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, лові риби чи її розведенні, чи охороні й експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції організаціям збуту, торговим підприємствам чи окремим покупцям.

До цього розділу відносяться професії, що вимагають повної загальної середньої і професійної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

#### 7. Кваліфіковані робітники з інструментом. Цей розділ включає професії, що вимагають знань, необхідних для вибору способів використання матеріалів і інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик і призначення кінцевої продукції.

До цього розділу відносяться професії, зв'язані з видобутком корисних копалин, чи будівництвом, виготовленням різної продукції.

Ці професії вимагають повної загальної середньої і професійної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

Для деяких професій, зв'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого фахівця.

Більшість професій, включених у цей розділ, зв'язані з виконанням робіт середньої кваліфікації і вимагають професійної освіти чи професійної підготовки на виробництві.

8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин

Цей розділ включає професії, що вимагають знань, необхідних для експлуатації і нагляду за роботою устаткування чи машин, у тому числі високоавтоматизованих, а також для їхньої зборки.

Професійні завдання охоплюють розробку корисних копалин чи спостереження за їхнім видобутком, ведення робочого процесу і виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, управління транспортними засобами чи пересувними установками, зборку виробів з деталей і вузлів.

Для деяких професій, зв'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого фахівця.

Професії, зв'язані з виконанням робіт середньої кваліфікації, вимагають повної загальної середньої і професійної освіти повного чи загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

Для професій, зв'язаних з виконанням робіт низької кваліфікації, досить неповної середньої освіти і мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

## 9. Найпростіші професії

Цей розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що вимагають знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, у деяких випадках зі значними фізичними зусиллями.

Професійні завдання зв'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням і охороною майна, збиранням, чищенням, пранням, прасуванням і виконанням

низько кваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, рибальській, будівельній і промисловій галузях і т.п.

В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних — тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних — тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними та допоміжними робітниками стираються, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія — це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність — це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії.

Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки галузі діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. В той же час існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості нараховується 850 професій та спеціальностей і з них тільки біля половини є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Рівень кваліфікації керівників, професіоналів та спеціалістів характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою

спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади — інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботами і терміни їх підготовки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало-та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

Конкретний рівень кваліфікації робітників визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик). Для оцінки кваліфікаційного рівня та організації оплати праці робітників тих професій, а керівників, спеціалістів та службовців за посадами, що є загальними для всіх бюджетних установ і організацій, використовується «Єдина тарифна сітка



розрядів і коефієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» (25-ти розрядна). При цьому передбачається, що посадові оклади (ставки заробітної плати) працівників бюджетних організацій встановлюються з урахуванням кваліфікаційних вимог і тарифних розрядів працівників відповідної кваліфікації на основі атестації або тарифікації.

Слід враховувати протиріччя, яке досить часто виникає з двох різних підходів до визначення кваліфікації. З одного боку, оцінка кваліфікації робочих місць або робіт, що підлягають виконанню, з іншого — оцінка кваліфікації конкретних виконавців цих робіт. Їх розбіжність створює конфліктну ситуацію, яка повинна розв'язуватись у переговорному процесі при складанні відповідних тарифних угод чи контрактів.

### 3. Чисельність та структура персоналу організації

Персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні і моральні форми суспільства) факторів. Вплив останніх, конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру:

кількість активного (працездатного) населення, його загальноосвітній рівень зайнятості і потенційний резерв робочої сили.

Відповідно до Інструкції зі статистики чисельності працівників, зайнятих у народному господарстві України, затв. Наказом Мінстату України № 171 від 07.07.95 р. із змінами,

Облікова чисельність - це показник чисельності працівників облікового складу на визначену дату звітного періоду, наприклад, на перше чи останнє число місяця, включаючи прийнятих і виключаючи вибулих на цей день.

В обліковий склад працівників включаються всі працівники, що прийняті на постійну, сезонну, а також тимчасову роботу терміном на один день і більш із дня зарахування їх на роботу.

В обліковому складі працівників за кожний календарний день враховуються як фактично працюючі, так і відсутні на роботі з будь - яких причин, тобто всі працівники, що знаходяться в трудових відносинах, незалежно від форми договору.

Для визначення чисельності зайнятих працівників за сферами економічної діяльності і ведення спостережень за змінами мобільності робочої сили використовується показник "середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу".

Середньооблікова чисельність працівників за звітний місяць обчислюється шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 чи 31 (для лютого - по 28 чи 29 число), включаючи святкові (неробочі) і вихідні дні і діленням отриманої суми на число календарних днів звітного місяця.

Явочна чисельність - це чисельність усіх працівників, що з'явилися на роботу та мають про це відмітку в документах обліку чисельності

Персонал підприємства має складну структуру. За допомогою системного аналізу стає можливим розглянути сукупність працівників певної організації як взаємозв'язок структур, які розрізняють за певними ознаками.

Більшість науковців виділяє чотири структури: соціальну, рольову, штатну та організаційну (рис. 2.1).

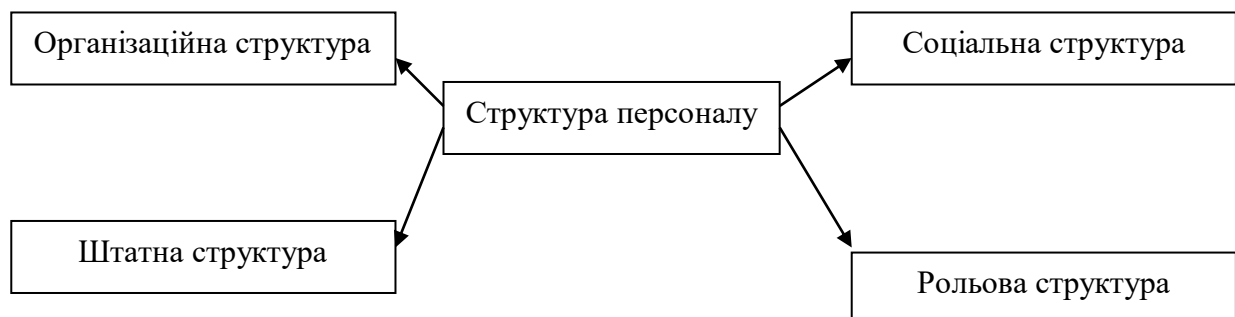


Рис. 2.1. Класифікація структур персоналу

Найчастіше для побудови такої структури підприємства проводять спеціальні соціологічні дослідження. Дані цих досліджень використовуються відділом планування та аналітичним відділом. Важливість аналізу соціальної структури пов'язана з тим, що людина як робоча одиниця не є сталим чинником виробництва. На рівень продуктивності праці певного працівника впливає його стать, рівень освіти, стаж роботи, вік, сімейний стан тощо.

Розраховуючи ефективність використання персоналу підприємства, треба обов'язково враховувати дані характеристики, у протилежному випадку побудована модель ефективності буде неточною.

Рольова структура характеризується поділом працівників підприємства згідно до їх індивідуальних здібностей за певними творчими комунікативними та поведінковими ролями. Дана структура вимагає від керівника структурного підрозділу застосування психологічного підходу до розподілу рольових позицій таким чином, щоб члени трудового колективу сприймали себе як єдине ціле.

Ознакою ефективності даної структури є досягнення синергетичного ефекту. Якщо даний ефект не досягається протягом тривалого періоду взаємодії працівників колективу, то це означає наявність прорахунків у роботі кадрової служби підприємства під час формування структури персоналу.

Штатна структура визначає кількісно-професійний склад персоналу, розміри посадових окладів та фонд заробітної плати.

Організаційна структура – це основний стрижень будь-якої організації, від правильності побудови якого залежить її подальша доля.

Важливу роль для виявлення резервів ефективності відіграє соціальна структура персоналу підприємства. Вона характеризує його як сукупність груп, що поділяються за певними соціальними показниками. Дана структура являє собою склад та ієрархію підпорядкованості взаємозв'язаних ланок управління.

Дана структура відображена на рис. 2.2. Ряд економістів виділяє п'яту структуру - функціональну. Функціональна структура відображає поділ персоналу підприємства згідно до виконуваних функцій, поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.

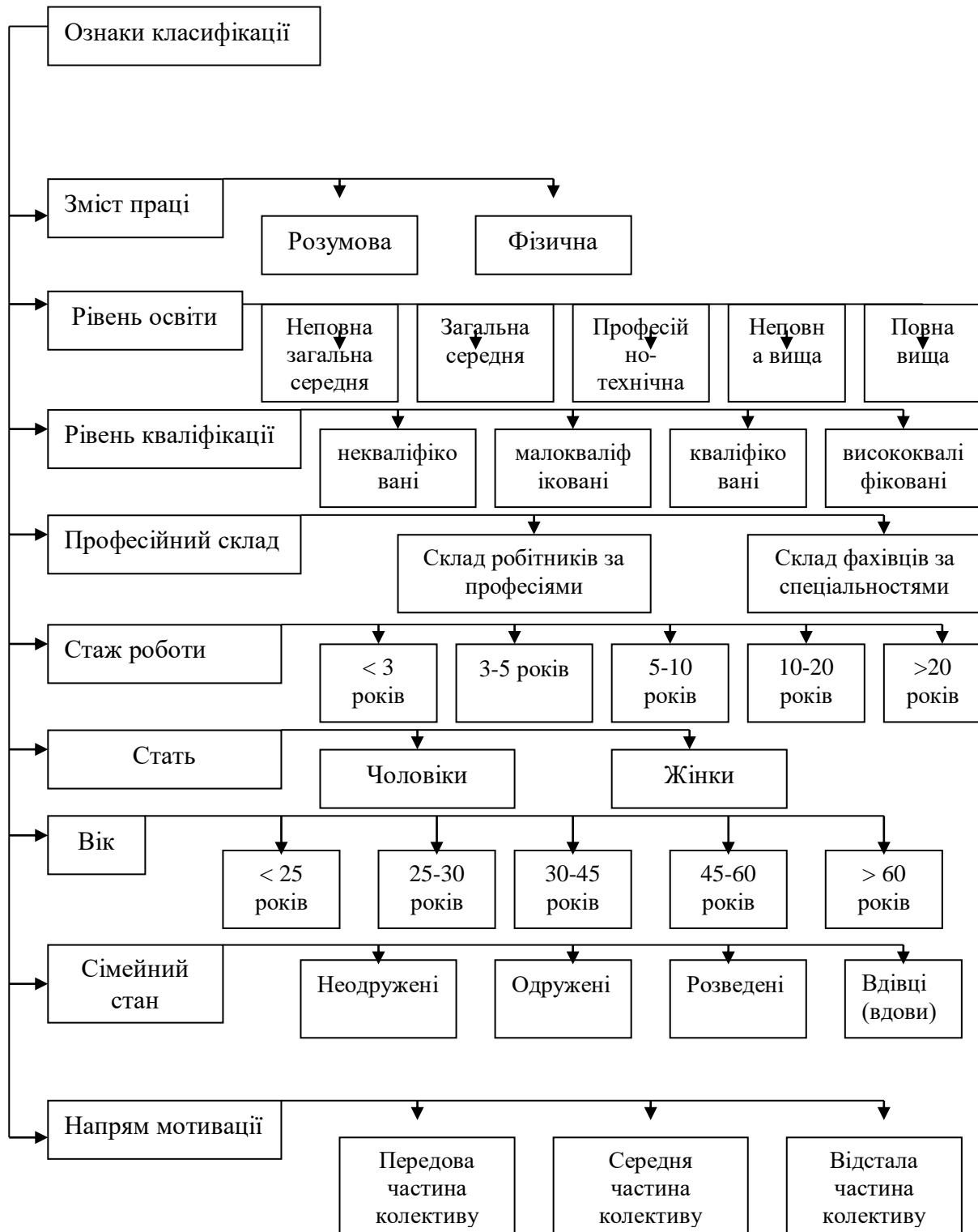


Рис. 2.2. Соціальна структура персоналу підприємства

#### 4. Компетентність персоналу, види компетенції

Існує безліч різних визначень терміна «компетенція». Багато експертів і фахівці з управління персоналом пропонують власні визначення цього поняття. Але найчастіше все зводиться до двох основних підходів до розуміння компетенції.

Американський підхід, що розглядає компетенції як опис поведінки співробітника. Компетенція - це основна характеристика співробітника, при володінні якої він здатний проявляти правильну поведінку й, як наслідок, досягти високих результатів у роботі.

Європейський підхід, що розглядає компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи. Компетенція - здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації.

Таким чином, європейський підхід зосереджений на визначенні стандарту-мінімуму, що повинен бути досягнутий співробітником, а американська модель визначає, що повинен робити працівник, щоб досягти найвищої ефективності.

Наведемо найбільш вдале визначення: компетентність працівника — відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.

Модель компетенцій - повний набір характеристик, що дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посади. Щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути ясною і легкою для розуміння.

Фахівці виділяють наступні види компетенції:

1. Корпоративні (або ключові) , які застосовні до будь-якої посади в організації. Корпоративні компетенції випливають із цінностей компанії, які фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики й т.д. Розробка корпоративних компетенції є частиною роботи з корпоративною культурою компанії. Оптимальна кількість корпоративних компетенції становить 5-7 штук.

2. Управлінські (або менеджерські) , які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-мети. Вони розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю й працівників, що мають, у лінійному або функціональному підпорядкуванні. Управлінські компетенції можуть бути схожі для керівників у різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як: «Стратегічне бачення», «Управління бізнесом», «Робота з людьми» і т.д.

3. Професійні (або технічні), які застосовуються відносно певної групи посад. Складання професійних компетенції для всіх груп посад в організації є дуже трудомістким і довгим процесом.

Практика показує, що деякі організації застосовують тільки ключові компетенції, інші розробляють і використовують тільки управлінські для проведення оцінки топ-менеджерів, а частина компаній розробляє спеціальні компетенції тільки для співробітників департаменту продажів.

Незважаючи на те що існують безліч джерел «готових» компетенції, і їхнє використання й застосування дуже привабливо, кожній організації необхідно пройти процес розробки власної моделі компетенції, тому що кожна компанія унікальна й працює за «своїми» правилами.

Менеджерові з персоналу не під силу поодиноці впоратися із цією роботою, тому що такі проекти надзвичайно ресурсномісткі з погляду затрачених на їхню реалізацію зусиль. Тому кадровикові життєво необхідна допомога керівництва, лінійних менеджерів і досвідчених працівників.

Професійна придатність — здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах.

У поняття профпридатності також входить задоволення, пережите людиною в процесі самої праці й при оцінці його результатів.

Професійна придатність - не вроджена якість людини. Вона формується в ході тривалої професійної праці, що протікає за певних соціально-економічних умов. Згодом формуються не тільки окремі функціональні системи й психічні процеси людини (професійне сприйняття, пам'ять, мислення та ін.), але і його

особистість. Складається соціально-професійний тип особистості з певними ціннісними орієнтаціями, характером, особливостями спілкування і т.п. Нерідко професія накладає свій відбиток навіть на зовнішній вигляд (габітус) людини (професійна деформація).

Деформація особистості професійна - зміна якостей особистості (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування й поведінки), які настають під впливом тривалого виконання професійної діяльності. Внаслідок нерозривної єдності свідомості й специфічної діяльності формується професійний тип особистості. Найбільший вплив професійна деформація здійснює на особистісні особливості представників тих професій, робота яких пов'язана з людьми (чиновники, керівники, працівники по кадрам, педагоги, психологи). Крайня форма професійної деформації особистості в них виражається у формальному, суцільно функціональному відношенні до людей. Високий рівень професійної деформації також спостерігається в медичних працівників, військовослужбовців і співробітників спецслужб.

Відповідно до висновків психологів, у менеджерів професійна деформація полягає в психологічній дезорієнтації через постійний тиск на них як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Вона виражається у високому рівні агресивності, неадекватності в сприйнятті людей і ситуацій, нарешті, у втраті смаку до життя. Все це породжує ще одну загальну для багатьох керівників проблему: нездатність до ефективного самовдосконалення й розвитку.

Професійна деформація особистості може носити епізодичний або стійкий, поверхневий або глобальний, позитивний або негативний характер. Вона проявляється в професійному жаргоні, у манерах поведінки, навіть у фізичному вигляді.

Час, необхідний для формування професійної придатності, залежить від природних даних людини, рівня його мотивації й отриманої підготовки (знань, умінь, навичок). У різних професіях і при різних умовах кожний із цих факторів має різну питому вагу в загальній картині профпридатності людини. Це означає, що формування профпридатності - завжди індивідуальний процес.

Далеко не кожна людина може в прийнятний термін опанувати деякі професії, навіть при забезпеченні високого рівня її професійної підготовки й мотивації. Професійна придатність до цих професій може сформуватися лише при певних природних даних.

Професійна придатність для конкретної діяльності базується на певних психологічних, психофізіологічних, антропологічних, медичних і ін. критеріях. Для визначення рівня профпридатності використовується різноманітний арсенал діагностичних засобів: психологічні тести досягнень, тестування професійно важливих психофізіологічних і психічних функцій, методики вивчення мотивації, ціннісних орієнтацій і ін.

#### Контрольні питання

1. Розкрийте поняття: «робота», «кваліфікація», «професія».
2. Розкрийте поняття: «явочна чисельність», «облікова чисельність» та «середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу».
3. Назвіть якісні характеристики персоналу підприємства.
4. У чому полягають особливості управління персоналом?
5. З яких підсистем складається система управління персоналом організації?
6. Класифікуйте персонал згідно класифікатору професій (ДК 003:2010).
7. На які кваліфікаційні групи поділяються робітники?
8. Надайте класифікацію структур персоналу.
9. Що уявляють собою поняття «компетентність працівника», «професійна придатність» та «професійна деформація»?
10. Назвіть види компетенції.

### ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Колектив як соціальна група
2. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу
3. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу



## 1. Колектив як соціальна група

Колективний характер праці приводить до необхідності враховувати вплив на трудове поведження особистості груп, формальних і неформальних, і прояві групового поведження в трудовому житті.

Саме поняття "група" трактується по-різному в системі різних наукових дисциплін і підходів. Г. М. Андреева приводить визначення умовних груп: це довільні об'єднання (угруповання) людей за якою-небудь загальною ознакою, необхідною в даній системі аналізу для цілей статистичного обліку і наукових досліджень. Групи на виробництві поділяють на формальні і неформальні. Формальні - це групи, що мають юридичний статус, створювані керівництвом для закріплення поділу праці і поліпшення його організації, роль і місце яких у загальному трудовому процесі визначена в нормативних документах типу "Положення про підрозділ", інструкціях, розпорядженнях керівництва.

Серед формальних груп виділяють команди - супідрядні групи керівника - лідера і його співробітників, робітники (цільові) групи, створювані з метою і на час виконання визначеного завдання, комітети - спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження з управління, координації діяльності і т.п.(рада директорів, правління банку, комітет профспілки). За ознаками виконання формальною групою суспільно-значимої роботи виділяють поняття "трудоий колектив".

Неформальні групи утворюються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, що з тих чи інших причин (некомпетентне керівництво, авторитарні методи керівництва, відсутність гуманізму в управлінні і т.п.) не задовольняються в рамках формальної групи. До основних характеристик групи відносять її склад, структуру, процеси, цінності, систему норм, санкцій.

## 2. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу

Особлива роль у формуванні колективу приділяється менеджерам з персоналу.

Вони покликані активізувати свою діяльність що до стабілізації трудових колективів, підвищенню трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалювання матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів. Необхідно також забезпечити комплексне рішення задач якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора - від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турбот про ветеранів праці.

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 у процесі спілкування позитивних емоцій;
- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість і повага в стосунках 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.

### 3. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу

Організаційна культура - інтегральна характеристика організації (її цінностей, паттернів поведження, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові визначеної типології.

Корпоративна культура - складний комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації і загальних рамок поведження, що задають, прийняті більшою частиною організації. Корпоративна культура виявляється у філософії й ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, чеканнях, нормах поведження. Корпоративна культура регламентує поведження людини і дає можливість прогнозувати її реакції в критичних ситуаціях.

Саме корпоративна культура фіксує основні задачі організації з зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

Складові частини корпоративної культури - її елементи, можуть бути орієнтовані як на рішення проблем адаптації, так і внутрішньої інтеграції.

Опис правил поведінки в організації може включати:

- усвідомлення себе і свого місця в організації, що властиво організації - індивідуалізм чи усіяка кооперація;
- цінності (критерії оцінки - що є правильним, а що - неправильним) і норми (правила поведінки в різних ситуаціях, особливо важливі принципи прийняття рішень у критичних ситуаціях);
- віру в щось і відношення чи ставлення до чого (віру в керівництво, у взаємодопомогу);

- комунікаційну систему і мову спілкування (як організоване проходження інформації в організації, хто має доступ, як інформація поширюється (усно чи письмово), особливі терміни, традиційні фрази);
- критерії і правила розподілу статусу і влади (типові обов'язки і повноваження співробітників різного рівня, перелік функцій різних підрозділів);
- правила "неформальних відносин" усередині організації (деякий кодекс, що поєднує усіх);
- зовнішній вигляд, одяг і презентацію себе на роботі (носіння визначеної форми чи вільний вибір одягу, що вважається доречним, що зухвалим);
- що і як їдять, звички і традиції в цій області ( чи прийнято їсти в службовому приміщенні, чи організоване регулярне харчування, усі харчуються разом чи є закриті зони (особливо престижні і чому вони такими вважаються), чи прийнято доплачувати за харчування, які блюда вважаються фірмовими);
- усвідомлення часу, відношення до нього і використання ( чи існує суворий часовий регламент, заохочується чи карається позаурочна робота і т.д.);
- взаємини між людьми ( чи прийняті рівноправні відносини чи статус в організації впливає на тип взаємодії, принципи формування референтних груп, значимих і близьких одне до одного);
- процес розвитку працівників і навчання (як організація відноситься до розвитку персоналу, чи вважає це важливим, чи орієнтована на залучення нових професіоналів ззовні, процес навчання і розвитку регламентується нормами і правилами чи делегується самому співробітнику, залежить від його активності);
- трудову етику і мотивування (яке відношення до роботи очікується, що і як карається чи заохочується, яка система оцінки і стимулювання прийнята, а яка реально реалізується).

Можливість збереження існуючої організаційної культури залежить від її сили. Сила корпоративної культури - характеристика, що описує її стійкість і ефективність у протистоянні іншим тенденціям. Силу корпоративної культури дозволяє визначити ряд показників корпоративної культури:

товщина - кількість важливих припущень, поділених співробітниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів;

поділяємість - кількість adeptів (співробітників), що поділяють принципи корпоративної культури;

ясність пріоритетів - визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях

#### Контрольні питання

1. Розкрийте поняття формальних та неформальних груп.
2. Опишіть вимоги, що ставляться до менеджерів з персоналу.
3. Розкрийте поняття організаційної культури.
4. Розкрийте поняття корпоративної культури.
5. Визначте роль корпоративної культури в формуванні колективу організації
6. Назвіть показники корпоративної культури.

### **ТЕМА 4. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ**

1. Сутність та стадії згуртованості колективу
2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління
3. Комунікації в управлінні персоналом
4. План соціального розвитку організацій та його реалізація

1. Сутність і стадії згуртованості колективу

Залежно від ступеня згуртованості розрізняються три типи колективів:

1) згуртований (консолідований) — характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю та дружбою, постійною взаємодопомогою. Склад такого колективу є відносно стабільним. Такий колектив має, як правило, високий рівень виробничих показників трудової дисципліни та активності працівників;

2) розчленований (слабозгуртований) — складається з низки соціально-психологічних груп, що неприязно ставляться одна до одної та мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп є дуже різними;

3) роз'єднаний (конфліктний) — за своєю сутністю є формальним колективом, у якому кожен сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов'язані чисто офіційними відносинами. У таких колективах часто виникають конфлікти, спостерігається досить високий рівень плинності кадрів.

За складом колективи бувають гомогенні (однорідні) та гетерогенні (різнорідні). Ця відмінність може стосуватися статі, віку, професії, статусу, рівня освіти та ін.

Гетерогенні колективи є ефективнішими при вирішенні складних проблем, а також при інтенсивній творчій роботі. У той час гомогенні колективи ліпше вирішують прості завдання. Чим більшою є подібність між членами колективу, тим значніше вони впливають один на одного, скоріше виробляється почуття спільності. Проте тут гостріша внутрішня конкуренція, і тому гомогенні колективи більш конфліктні, особливо — суто жіночі (тому бажано, щоб співвідношення представників різної статі було приблизно однаковим). Але загалом ефективний колектив повинний складатися все-таки з несхожих особистостей.

Кожен колектив має певну структуру. Вона може бути функціональною (на основі розподілу праці та визначення виробничих завдань коленого), політичною (відповідно до приналежності до тих чи інших угруповань), соціально-демографічною (за статтю, віком, освітою, кваліфікацією та ін.),

соціально-психологічною (відповідно до симпатій та антипатій), поведінковою (обумовленою активністю та ін.), мотиваційною (залежно від рушійних чинників поведінки).

За статусом колективи можна поділити на офіційні та неофіційні. Офіційні (наприклад, персонал організації чи підрозділу) оформлені юридично та діють у рамках правового простору. Неофіційні базуються на ніде не зафіксованому, а то й не оголошеному бажанні людей співпрацювати один з одним, та на реальній практиці такого співробітництва.

За розмірами колективи поділяються на малі та великі, причому виходячи не з кількості учасників, а з можливості чи неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами. У великих колективах це практично неможливо, і люди мало знають один про одного, а у малих, де кількість учасників не перевищує 20, це цілком реально, навіть якщо відсутній об'єднуючий лідер. Це надає їм додаткової гнучкості, а загалом призводить до найвищої результативності роботи та задоволення від неї.

Збільшення розміру групи впливає на поведінку її членів. Більші групи є продуктивнішими, але в них менше згоди між учасниками та менший конформізм.

У своєму розвитку колектив може проходити низку стадій. Кожній стадії відповідає певний рівень розвитку трудового колективу.

1. Перша стадія — орієнтаційна, їй відповідає низький рівень розвитку колективу — етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями та завданнями, ідейною спрямованістю. Колений член колективу орієнтується в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація. Цілеспрямована орієнтація здійснюється керівником шляхом підбору та розстановки кадрів, докладної інформації про цілі та завдання, плани та умови діяльності свого колективу.

2. Друга стадія — взаємоадаптаційна, вона являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть

формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника та шляхом самоадаптації, у результаті наслідування й ідентифікації.

Наслідування полягає в тому, що людина неусвідомлено переймає способи поведінки інших, їхні погляди та реакції на певні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, що не завжди призводить до позитивних результатів.

Ідентифікація — свідоме наслідування людиною якого-небудь зразка, норм та стандартів поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил своєї власної поведінки. У цьому випадку людина вже міркує над поведінкою тієї чи іншої особистості та свідомо визначає, чи поводитися їй так само в аналогічній ситуації чи іншим чином. Взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, який характеризується створенням його активу (активно діючої групи).

3. Третя стадія — згуртована, це є стадія консолідації колективу, етап його зрілості. Керівник виступає тут не зовнішньою силою, а як людина, що найповніше втілює цілі колективу. У такому колективі переважають відносини взаємодопомоги та співробітництва.

Згуртованість - це психологічна єдність людей у найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що виявляється в притяганні до нього учасників, прагненні захистити його і зберегти. Згуртованість обумовлена необхідністю взаємодопомоги чи підтримки один одного в справі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективного початку в забезпеченні тих чи інших гарантій. Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, соціальної однорідності (при різнорідності виникають угруповання) її членів, досягнутих успіхів, наявності зовнішньої небезпеки.

У згуртованих групах тісніше спілкування, вище самооцінка особистості, але мають місце неприязне відношення до сторонніх, самовпевненість, утрата критичності і почуття реальності, однодумність, почуття невразливості, самовпевненість, фільтрація інформації.



Розбіжності у згуртованого колективу звичайно бувають не за цілями, а за засобами їхнього досягнення; у не згуртованого - із усіх питань, що негативно позначається на взаєминах і рано чи пізно приводить його до розпаду.

Згуртовані колективи характеризує організованість - здатність і готовність до самостійного подолання виникаючих труднощів, погодженим діям; єдність в екстремальних ситуаціях.

У неорганізованих групах, як правило ніхто не хоче брати на себе, відповідальність при подоланні труднощів.

Група може виступати в якості керуючої, керованої чи самокерованої структури з різним ступенем згуртованості її членів - від неорганізованої юрби до єдиного колективу.

Щоб вважатися колективом, група повинна задовольняти декільком ознакам, головним з яких можна вважати наявність загальної мети у всіх її членів.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому залежать також від їхньої психологічної і соціально-психологічної сумісності. В основі такої сумісності лежить відповідність темпераментів членів колективу, професійних і моральних якостей.

Умовами, що забезпечують соціально-психологічну сумісність, вважаються:

- відповідність особистих можливостей кожного структурі і змісту його діяльності, що забезпечує її нормальний хід, відсутність заздрості стосовно успіхів інших;

- близький збіг моральних позицій, що створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;

- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних устремлень членів колективу, що сприяє кращому взаєморозумінню;

- можливість реального взаємного доповнення й органічної сполуки здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;

- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може домогтися успіху за рахунок іншого.

Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишніх і більш активне залучення людей у його діяльність, відчуття ними особистої безпеки.

Фактори, що впливають на згуртованість колективу.

Серед факторів, що впливають на формування психологічного клімату виробничих, груп можна виділити наступні.

1. Фактори макросередовища. У якості найважливішого з цих факторів виступає суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому і функціонування виробничих і інших державних структур.

2. Фактори мікросередовища. До них відносяться матеріальне і моральне оточення особистості як члена первинного трудового колективу. Це мікросередовище представляє собою поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного цілого.

3. Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу. Цей фактор має істотне значення у формуванні психологічного клімату колективу, оскільки саме крізь призму особистісних властивостей індивідів переломлюються усі впливи як 4. Важливим фактором, що впливає на психологічний клімат, є характер керівництва групою. Це виявляється у визначеному стилі взаємин між офіційним керівником і підлеглими. Такі відносини можуть характеризуватися єдністю основних устремлінь керівників і підлеглих чи їхньою конфронтацією

## 2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

Під соціально-психологічним кліматом трудового колективу розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників та соціальних груп для здійснення загальних

виробничих цілей. Це є внутрішній стан колективу, що сформувався як результат спільної діяльності його членів, їх міжособистісних взаємодій. Соціально-психологічний клімат залежить від стилю діяльності колективу та відношення до нього членів колективу, особливостей сприйняття їх один одним (оцінок, думок, реагування на слова та вчинки), взаємних почуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб, інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності).

Поняття "соціально-психологічний клімат" розглядається звичайно в зв'язку з психологічною сумісністю. Високий рівень сумісності є найважливішим чинником, що робить сприятливий вплив на соціально-психологічний клімат колективу. Психологічний клімат - це складається у виробничій групі моральна (емоційна) атмосфера, комфортна чи дискомфортна для членів групи. Поняття "соціально-психологічний клімат", "морально-психологічний клімат", "емоційний клімат", "духовна атмосфера" і т.п. широко використовуються в науковій літературі як синоніми. Але при визначенні соціально-психологічного клімату завжди відзначається загальний психологічний стан групи, що відбиває інтегрованим образом особливості її життєдіяльності.

Основними показниками психологічного клімату в групі є задоволеність роботою й окремими сторонами виробничої ситуації, перспективами росту, підвищення кваліфікації, характером міжособистісних відносин у групах як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (між керівниками і підлеглими), дружніми неформальними зв'язками членів груп, станом трудової дисципліни, плинності кадрів, безконфліктності і т. п.

Особливості психологічного клімату в групах вивчаються шляхом бесід, анкетування, інтерв'ю, соціометрії, аналізу діяльності і її результатів.

Отже, робота керівника має значення не тільки з погляду результатів організації, але й з позицій особистого життя працівників.

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, розстановка й переміщення кадрів).

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

Як спеціаліст менеджер з персоналу 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 керівництвом 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.

Характерні риси діяльності ефективного менеджера 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;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, освіта в галузі управління 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, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні — здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;
- концептуальні — здатність усвідомлювати причинно-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 їхнім виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);
- риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);
- інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній вигляд).

### 3. Комунікації в управлінні персоналом

Проблема ефективних комунікацій - одна із ключових у діяльності керівників, оскільки з їхньою допомогою здійснюється обмін повідомленнями, які виражені різними символами й мають певне інформаційне навантаження.

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

Обмін інформації пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як об'єднаний процес у менеджменті. Якщо комунікації погано налагоджені, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди. Міжособистісні відносини можуть деформуватися.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник одержує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома й більше людьми.

При цьому ставиться мета забезпечити розуміння одержувачем інформації, що є предметом обміну.

Комунікаційна мережа - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на підставі створених і функціонуючих інформаційних каналів.

Ефективна комунікація (тобто така, що приводить до бажаного типу поведінки адресата) має 4 стадії:

1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата до прийняття інформації). Процес комунікації може перерватися вже на першій стадії, якщо відправник не може перебороти конкуренцію повідомлень, під якою розуміють одночасну дію на адресата декількох джерел інформації.

2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії терплять крах, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися в розумінні підлеглими суті повідомлення.

3. Визнання. Цей етап передбачає забезпечення готовності адресата підкорятися (виконати те, що потрібно від нього у зв'язку з отриманим повідомленням).

4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найбільш ефективним способом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації й потребами працівників.

Комунікації в організації - це складна, багаторівнева система, що охоплює як саму організацію і її елементи, так і її зовнішнє оточення. У зв'язку із цим виділяють два канали комунікації: зовнішні й внутрішні.

Зовнішні комунікації - це обміни інформацією між організацією і її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем. Від того які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, і т.д.) впливають на роботу організації і її результати, залежать характер і засоби її комунікацій.

Внутрішні комунікації - це інформаційні обміни, здійснювані між елементами організації. У середині організації обміни інформацією

відбуваються між рівнями керівництва (вертикальні комунікації) і між підрозділами (горизонтальні комунікації.)

Внутрішні комунікації діляться на два типи комунікацій: формальні і неформальні.

I. Формальні комунікації - передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією «проходження інформації з каналів». Формальні комунікації діляться на вертикальні, горизонтальні і діагональні.

До вертикальних комунікацій ставляться комунікації зверху вниз і знизу нагору.

По цих каналах передається інформація від керівників до підлеглих, від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють досить увагу організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікації знизу нагору показали, що до керівників фірми доходить не більше 10% інформації присланої їм працівниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між людьми, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами по маркетингу, фінансам, виробництву). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, які виникають при функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюються між людьми, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними й штабними підрозділами, тоді штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язку між лінійними підрозділами, якщо одне з них є головним по певній функції.

II. Неформальні комунікації - непередбачені організаційною структурою.

Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії і



практиці менеджменту закордонних країн часто використовується термін «grape-vine» - система поширення слухів, неофіційних даних. Особливо необхідно підкреслити, що неформальними каналами комунікації передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використати не тільки формальні, але й неформальні канали комунікації, хоча останні не завжди піддаються впливу і контролю.

Забезпечення ефективних комунікацій.

Теорія й практика менеджменту виробила багато методів, які можуть бути використані для поліпшення системи комунікацій в організації. Серед них виділяють дві групи:

1. Удосконалення міжособистісних комунікацій
2. Удосконалення організаційних комунікацій.

Удосконалення міжособистісних комунікацій відбувається на основі:

1. Розуміння потреб і настрою підлеглих. Про стан людини і його бажання можна судити по тому, як він ходить, дивиться або жестикулює. Менеджер повинен розпізнавати ці сигнали і відповідним чином їх інтерпретувати. Дозволяючи підлеглому вільно висловлюватися, менеджер забезпечує себе потоком більше точної інформації.

2. Удосконалення особистих відносин. Фахівці із психології акцентують увагу на наступних позиціях: здатність розпізнавати й аналізувати цінності інших людей; розвиток у собі культурної і етичної толерантності (терпимість, поблажливість); активність у рішенні проблеми; гнучкість, уміння вести переговори і переборювати перешкоди; тактовність у відносинах з людьми; уміння відновляти відносини; необхідність самооцінки на основі інформації зворотного зв'язку.

3. Використання зрозумілої мови і повторів. Незрозуміла термінологія, складні слова можуть залишитися малозрозумілими. Навпаки,

використання зрозумілих слів і елементів повтору підвищує ефективність комунікацій (повідомлення повинне пристосовуватися до рівня аудиторії)

4. Правильний вибір засобів комунікації. Кожний спосіб має свої переваги, але буває ефективним лише при відповідних обставинах.

5. Забезпечення довіри підлеглих. Кожний ефективно працюючий менеджер завойовує довіру і прагне утримати її.

6. Розвиток уміння слухати. Оскільки менеджер більшу частину часу витрачає на комунікації й у тому числі на одержання усної інформації від підлеглих, рівних за рангом, від керівників, то він повинен розвивати навички ефективного слухання

Удосконалення організаційних комунікацій відбувається на основі:

1. Удосконалення інформаційних потоків і діловодства. Ефективно працюючі менеджери розуміють, що рівень обґрунтованості, оперативності управлінських рішень залежить від удосконалення документообігу, раціональної організації діловодства.

2. Перегляд організаційної структури. Чим простіше і чіткіше побудова структури управління, тим легше персоналу спілкуватися.

3. Застосування сучасних інформаційних технологій. Використання персональних комп'ютерів, факсів, електронної пошти і ін. сучасних інформаційних способів, істотно впливає на процес формування ефективного комунікаційного середовища.

### 3. План соціального розвитку організації і його реалізація

Призначення плану соціального розвитку організації полягає в тому, щоб забезпечити комплексне рішення виробничих і соціальних задач, що стоять перед кожним трудовим колективом.

План соціального розвитку колективу включає, як правило, наступні розділи:

- зміна кваліфікаційної структури колективу;

- підвищення освітнього рівня працюючих;
- поліпшення умов праці й охорони здоров'я працівників;
- поліпшення житлових і культурно-побутових умов працюючих;
- розвиток суспільної активності.

Фахівці в області менеджменту стверджують, що зацікавленість персоналу в підвищенні якості роботи - найважливіша умова процвітання фірми. Для цього вони рекомендують ряд адміністративних і соціально-економічних мір заохочення людей.

У плані соціального розвитку колективів підприємств і об'єднань передбачаються заходи щодо рішення найбільш актуальних для колективів даних підприємств, об'єднань, окремих регіонів задач соціального розвитку, поліпшення умов праці, відпочинку і побуту. Передбачається посилення впливу соціальних заходів на розвиток виробництва і підвищення його ефективності.

У нашій практиці на основі національних традицій склалося поняття "трудоий колектив". Очевидно, що господарські органи повинні включати трудоий колектив у систему управління підприємством і його структурними підрозділами. Для цього треба знаходити форми і методи ув'язування цілей підприємства з колективними й особистими інтересами персоналу. Зокрема, можна заздалегідь у поточних і довгострокових планах установити частку (відсоток) прибутку, що направляється на:

- ріст заробітної плати персоналу;
- соціальну підтримку гостро нужденних, а також працівників, що особливо відрізнялися;
- організацію відпочинку, лікування і поліпшення побутових умов персоналу.

У такому випадку кожен працівник буде відчувати зв'язок між успіхами в роботі всього підприємства і рішенням своїх особистих задач.

### Контрольні питання

1. У чому полягає суть соціально-психологічних методів управління?
2. Які ви знаєте характерні риси діяльності ефективного керівника?
3. Наведіть класифікацію якостей, необхідних керівникові.
4. Які стадії має ефективна комунікація?
5. В чому полягає відмінність між зовнішніми та внутрішніми комунікаціями; вертикальними та горизонтальними?
6. Яким чином відбувається удосконалення міжособистісних та організаційних комунікацій?
7. Що розуміють під соціально-психологічним кліматом трудового колективу?
8. Які ви знаєте типи колективів в залежності від ступеня згуртованості?
9. Які стадії проходить колектив у своєму розвитку?
10. В чому полягає специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональному колективі?
11. Яку роль відіграє психологічна сумісність працівників в процесі управління персоналом?
12. Розкрийте роль та значення плану соціального розвитку організації.

### ТЕМА 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Основні структурні складові сучасної кадрової політики
2. Фактори, що впливають на формування кадрової політики
3. Кадрова політика на різних етапах життєвого циклу організації

1. Основні структурні складові сучасної кадрової політики

Політика організації - це набір правил, відповідно до яких поводить ся система в цілому і згідно з якими діють люди, що входять у цю систему. Крім

фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики стосовно конкурентів і т.д. будь-яка організація розробляє і здійснює кадрову політику. Такий підхід на Заході характерний для великих приватних компаній і системи державної служби: саме в цих організаціях найбільше послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики і стратегії розвитку організації (досвід державної служби Канади, Німеччини).

Термін "кадрова політика" має широке і вузьке тлумачення:

- система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним образом сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами - добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування - заздалегідь плануються й узгоджуються з загальним розумінням цілей і задач організації);

- набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених) у взаєминах людей і організації: у цьому змісті, наприклад, слова "кадрова політика нашої фірми полягає в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою, можуть використовуватися як аргумент при рішенні конкретного кадрового питання.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) - специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна виділити дві підстави для їхнього угруповання.

Перша підстава може бути зв'язане з рівнем усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, зв'язаним з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;

- активна.

**Пасивна кадрова політика.** Саме представлення про пасивну політику здається алогічним. Однак ми можемо зустрітися із ситуацією, у якій керівництво організації не має вираженої програми дій у відношенні персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне згасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

**Реактивна кадрова політика.** У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для рішення задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем.

**Превентивна кадрова політика.** У справжньому змісті слова політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї.

**Активна кадрова політика.** Якщо керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації, то ми можемо говорити про справді активну політику.

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал на чи зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового

складу. На цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи родинних їй організаціях.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення визначеної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

## 2. Фактори, що впливають на формування кадрової політики

На кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливають фактори двох типів - зовнішні, стосовно організації і внутрішні.

Фактори зовнішнього середовища можуть бути об'єднані в дві групи:

1. Нормативні обмеження.
2. Ситуація на ринку праці.

Наприклад, присутність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує співробітників служб керування персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм добору й орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на облік ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили.

Фактори внутрішнього середовища.

Найбільш значимими представляються наступні фактори.

1. Мета підприємства, його тимчасова перспектива і ступінь пропрацьованості.

2. Стиль управління, закріплений у тому числі й у структурі організації. Порівняння організації, побудованої жорстко централізованим способом, на відміну від тієї, що надає перевагу децентралізації показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів.

3. Умови праці.

Наведемо деякі найбільш важливі характеристики робіт, що залучають чи відштовхують людей:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль,
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я,
- місце розташування робочих місць,
- тривалість і структурованість роботи,
- взаємодія з іншими людьми під час роботи,
- ступінь волі при рішенні задач,
- розуміння і прийняття мети організацій

4. Якісні характеристики трудового колективу.

5. Стиль керівництва.

6. Стратегія управління персоналом.

### 3. Кадрова політика на різних етапах життєвого циклу організацій

Задачі кадрової служби детермінуються стадією розвитку організації.



1. На стадії формування найбільш важливі питання проектування організаційної структури, розрахунок потреби в персоналі, аналіз діяльності і формування критеріїв оцінки кандидатів на роботу.

2. Важливим для організації роботи з персоналом у майбутньому стають питання формування кадрової стратегії, кадрової служби і системи збереження і роботи з персональною інформацією.

3. На стадії інтенсивного зростання менеджмент персоналу в основному спрямований на формування кадрового складу - залучення і наймання персоналу, оцінку кандидатів, розміщення й адаптацію новачків.

4. На стадії стабілізації найбільш істотні питання оцінки й інтенсифікації праці, атестації персоналу, формування кадрового резерву, розробки системи стимулювання праці.

У зв'язку з цим перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватися за такими основними напрямками:

- насамперед необхідно забезпечити комплексне рішення задач якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора - від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турбот про ветеранів праці;

- варто широко впроваджувати активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємств повинні стати договори з навчальними закладами. Дуже актуальної в зв'язку з цим стає проблема випереджальної підготовки робітників і фахівців для освоєння нової техніки і технології, що жадає від кадрових служб удосконалювання планування підготовки кадрів;

- найважливішим напрямком реалізації кадрової політики є планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування, що у дійсних умовах повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротацийні пересування керівників і фахівців.

5. Стадія спаду вимагає роботи із скорочення персоналу, оцінці кадрового потенціалу, розробці кадрової програми реструктуризації.

Аналіз світових соціально-економічних процесів з невблаганною логікою дає зрозуміти, що проблеми сучасного управління вже не зважуються на основі жорстко диференційованих дисциплінарних підходів, що старий стиль управління вже не дає навіть задовільних результатів.

У відповідності зі старою парадигмою в системі управління пріоритетними вважалися розширення виробництва й ін., конкуренція, кількість, домінування, самоствердження. Нова концепція управління висуває як пріоритети збереження, кооперацію, якість, партнерство, інтеграцію.

У центр стратегічної концепції управління персоналом ставиться людина, що розглядається як найвища цінність для організації.

#### Контрольні питання.

1. Чи існують відмінності в кадровій політиці в умовах ринкової системи господарювання?
2. Чи існує взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики?
3. Розкрийте сутність пасивної кадрової політики.
4. Розкрийте сутність активної кадрової політики.
5. Розкрийте сутність реактивної кадрової політики.
6. Розкрийте сутність превентивної кадрової політики.
7. Опишіть особливості відкритої та закритої кадрової політики

### **ТЕМА 6. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ**

1. Сучасні служби персоналу як засіб реалізації кадрової політики організації
2. Функції та відповідальність кадрових служб

### 3. Організація діловиробництва у системі управління персоналом

1. Сучасні служби персоналу як засіб реалізації кадрової політики організації

Не існує точної дати, що знаменує появу першої структури (відділу, служби), що займається персоналом. Але в 1900 р. бізнесмен Б.Ф.Гудріг організував у своїй фірмі перше бюро найму, в 1902 р. фірма «Нэшнл кэш реджистер» створила у себе відділ найму, а фірма «Плімптон прес» в 1910 р. - відділ кадрів.

Роль і значення кадрових служб підвищувалися по мірі зростання ролі людського фактору на виробництві, складності виживання й досягнення фінансового успіху фірм у сучасній ринковій економіці. Так, у 20-х роках ХХ століття завдання фахівців з управління персоналом концентрувалися в основному на питаннях соціальної психології з вирішення конфліктів між персоналом і адміністрацією, що представляє інтереси суб'єкта власності. У післявоєнний період і аж до 60-х років функції кадрових служб зосереджували на проблемах виробничого персоналу («синіх комірців»), причому функціональні завдання ще не мали предметної визначеності.

У середині ХХ ст. на приватних і державних підприємствах Заходу під впливом профспілкового та соціального законодавства, колективних переговорів і загального економічного росту, що дозволив поліпшити соціальний статус трудящих, кадрова служба поступово розширила свої функції. До існуючих раніше технічних обов'язків співробітників відділів кадрів, якось: прийом на роботу, організація професійної підготовки, вивчення кваліфікації працівників, звільнення з роботи, юридичні питання, оформлення просування по службі і т.п. - додалася функція «людські (соціальні) відносини» як самостійний напрямок роботи.

По мірі створення спеціальних відділів і управлінь із питань соціальних відносин (людських відносин, трудових відносин) стала вимальовуватися

політично значима функція працівників служби кадрів, яким слід вступати в контакти із профспілковими організаціями, попереджати виникнення конфліктів і пропонувати адміністрації підприємств відповідну лінію поведінки. Завдяки сполученню технічних і політичних функцій кадрова служба на Заході встала в один ряд з іншими службами підприємства.

На думку західних учених і фахівців, коли на сучасних підприємствах виникають технологічно замкнені системи виробництва, соціально-трудова відносина здобувають децентралізований характер, основне значення в них надається місцю і ролі особистості в колективі. Звідси міняються й функції кадрової служби, що перестає бути «пожежною командою» для гасіння вогнищ соціальної напруженості. Відтепер її головним завданням стає розробка політики зайнятості, що дозволяє на всіх рівнях сприймати необхідні технологічні нововведення. Розробка цієї політики містить у собі такі елементи, як перепідготовка кадрів, їхнє просування, оцінка роботи й т.п. Ставиться завдання на всіх рівнях заохочувати оволодіння іншими спеціальностями й готовність до навчання. В організаційному плані кадрова служба повинна прагнути до децентралізації й скорочення ієрархічних сходів при рішенні тих або інших питань.

Для багатьох ефективно функціонуючих організацій головним сьогодні є питання про те, як перебороти розрив між розвитком інноваційних стратегій, створенням нових продуктів, організаційних структур, з одного боку та правильного використання і розвитку трудового потенціалу - з іншого. Особливу роль тут відіграють служби персоналу. Сьогодні за своїми функціями, рівню, професійній компетенції працівників, технічному оснащенню, використовуваному методичному інструментарію служби управління давно переросли ті офіси по зберіганню кадрової інформації, з яких їхня діяльність починалася багато років тому.

У практиці західного менеджменту (наприклад, США і країн Західної Європи) до числа основних завдань системи управління персоналом відносять:

- забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- удосконалення мотиваційних систем персоналу;
- підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- розвиток і підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу і професійної освіти;
- збереження сприятливого морального клімату;
- управління внутрішньоорганізаційним рухом персоналу до взаємної вигоди працівників і адміністрації;
- планування кар'єри - просування по службі;
- творчу активність персоналу, допомога в реалізації інноваційних планів фірми;
- удосконалення методів оцінки діяльності персоналу і атестації управлінського персоналу.

Навіть просте перерахування завдань служби управління персоналом показує їхню складність, причому виконання кожної з них пов'язане з необхідністю особистісних оцінок персоналу, а такі завдання, як оцінка діяльності персоналу і атестація, питання просування по службі обумовлені безліччю конфліктних ситуацій, які часом просто неможливо дозволити в рамках аналітичних процедур, тому що вони сильно впливають на емоції людей і найчастіше сприймаються суб'єктивно.

Підвищення ролі кадрових служб продиктовано об'єктивними обставинами:

- по-перше, сьогодні істотно змінилися умови, у яких розвивається економіка. Ці зміни зв'язані з проявом стійкої в часі несприятливої демографічної ситуації й одночасним вивільненням працівників. Тому внутрішніми резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл за робочими місцями, зростання навантаження на кожного члена колективу;

- по-друге, зменшення чисельності працівників повинне бути компенсовано їхньою більш високою кваліфікацією. У зв'язку з цим підвищується відповідальність кадрових служб у виборі напрямків кваліфікаційного росту працівників, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їхньої праці;
- по-третє, реалізація перебудови кадрової політики на підприємстві спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності в рішенні кадрових проблем, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;
- на якісно нову ступінь піднімається роль кадрових служб у забезпеченні соціальних гарантій в області зайнятості, що жадає від працівників з кадрів кваліфікованого дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;
- необхідно перейти від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих форм оцінки, підбора і розміщення кадрів, що жадає від працівників з кадрів уміння застосовувати методи психологічного тестування і соціологічні методи вивчення суспільної думки;
- реалізація нових функцій кадрових служб неможлива без зміцнення їх кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає дуже актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, перепідготовки і підвищення кваліфікації організаторів кадрової роботи;
- вимагає відновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної й інформаційної бази.

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

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

про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

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

Якщо лінійні керівники виступають у ролі «замовників і споживачів», то служба персоналу є «організатором, координатором та експертом» роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, контролює їхнє застосування, додержання трудового законодавства та реалізацію кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, наглядає за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід зауважити, що професійний рівень фахівців служби персоналу за останні роки набагато підвищився. Ними є психологи, соціологи, економісти, фахівці в галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці інтерв'юери.

У процесі визначення необхідної чисельності працівників служби персоналу організації слід ураховувати такі фактори:

- загальну чисельність та структуру персоналу;
- сферу діяльності організації (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура тощо);
- технічне забезпечення менеджменту персоналу та ін.

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 та компаній переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності служби персоналу.

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

Налагодженню стосунків між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу сприятимуть:

- спільні обговорення проблем і прийняття спільних кадрових рішень;
- навчання взаєморозумінню та співробітництву з допомогою ротацій, переведення співробітників служби персоналу на посади лінійних керівників і навпаки;
- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків і відповідальності

### **Вимоги щодо менеджерів кадрових служб.**

До працівника з кадрів пред'являються високі морально-психологічні вимоги, оскільки він покликаний виконувати роль морального еталона, зразка для наслідування в дотриманні соціальних і етичних норм трудового колективу.

Основними професійно значимими якостями особистості організатора кадрової роботи є цивільна й емоційна зрілість; соціально-психологічна спрямованість особистості; розвиті пізнавальні, організаторські і комунікативні здібності; професійно необхідні знання, уміння і навички (при ведучій ролі психолого-педагогічних знань).



## 2. Функції та відповідальність кадрових служб

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби - основні структурні підрозділи в апараті управління, що виконують всю оперативну роботу з кадрами. Підвищення ролі людського фактора в розвитку виробництва на сучасному етапі обумовило і зростання ролі кадрових служб у сфері управління. В даний час їх відносять до ведучих структурних підрозділів будівництв і підприємств, фірм і корпорацій.

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

Відділ кадрів — це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції 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, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.

3.Формування резервного потенціалу на підприємстві.

4.Допомога керівництву в 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).

Служби з персоналу ефективно працюючих компаній і відповідно їхні менеджери вирішують наступні завдання (рис. 6.1.).



Рис. 6.1. Задачі кадрових служб

Служба персоналу стежить за адаптацією нових співробітників, займається питаннями охорони і режиму праці, контролює стан здоров'я працівників, регулює взаємини керівників і підлеглих, проводить юридичні консультації, надає соціальну допомогу, а головне, гарантує зайнятість.

Останнє - принципово новий елемент у сучасній кадровій політиці, що спрощує роботу служб зайнятості й усуває ймовірність несправедливого звільнення, не зазіхаючи при цьому на право звільняти. Менеджер по зайнятості організує профорієнтацію і перепідготовку, для того щоб працівник зміг реалізувати свій потенціал у даній фірмі.

### 3. Організація діловиробництва у системі управління персоналом

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.

Перелік основних видів документів з кадрового діловодства, які оформлюють і ведуть працівники відділу кадрів, наведено на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Напрями роботи з кадрового діловодства

Комплекс документів за функціями управління кадрами містить такі 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).

#### Контрольні питання

1. У чому полягають значення та роль сучасних служб персоналу?
2. Які основні функції виконує відділ кадрів?
3. Які завдання вирішують служби з персоналу?

4. Чи існує взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації?
5. Як можна охарактеризувати основні напрями діяльності та роль менеджера в управлінні персоналом організації?
6. Що уявляє собою кадрове діловодство?
7. Які напрями роботи передбачає діяльність з кадрового діловодства?
8. Які основні групи містить комплекс кадрових документів?
9. Які документи належать до групи особистих?
10. Які документи належать до групи організаційно-розпорядчих?

## **ТЕМА 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

1. Сутність та завдання планування персоналу
2. Планування чисельності персоналу за категоріями

1. Сутність та завдання планування персоналу

Концепцію довготермінової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики, що враховує всі аспекти сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, можливо реалізувати за допомогою кадрового планування. Це дає змогу врівноважити і узгодити, як інтереси роботодавців, так і інтереси працівників.

Планування людських ресурсів – це аналіз і вивчення потреби у персоналу для забезпечення досягнення цілей організації. Таким чином, сутність кадрового планування полягає у створенні умов для забезпечення організації у визначений час необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, і в той же час надати людям роботу, що відповідає їх здібностям і нахилам та задовольняє їх потреби.

Кадрове планування (КП) повинне дати відповіді на наступні питання:

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні?

2. Яким чином можливо залучити необхідний персонал, або скоротити надлишковий, без суттєвих соціальних збитків?

3. Як краще використовувати персонал у відповідності з його здібностями?

4. Яким чином забезпечити розвиток персоналу для виконання нових видів робіт, а також забезпечити підтримку знань персоналу у відповідності з потребами організації?

5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

Кадрове планування поділяється на:

1. Стратегічне (глобальне, довготермінове, інноваційне).

2. Оперативне (адміністративне, короткотермінове).

Стратегія управління людськими ресурсами створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і передбачає відповідні кадрові стратегії, цілі, задачі і заходи (рис.7.1).

В процесі кадрового планування необхідно враховувати наступні фактори:

### **I. Внутрішньо-організаційні:**

1. Цілі організації.

2. Рух персоналу (тобто звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність).

3. Фінансовий стан організації.

4. Корпоративна культура.

### **II. Зовнішні:**

1. Стан економіки.

2. Розвиток техніки та технологій.

3. Державна політика в сфері зайнятості.

4. Конкуренція і ринкова динаміка.

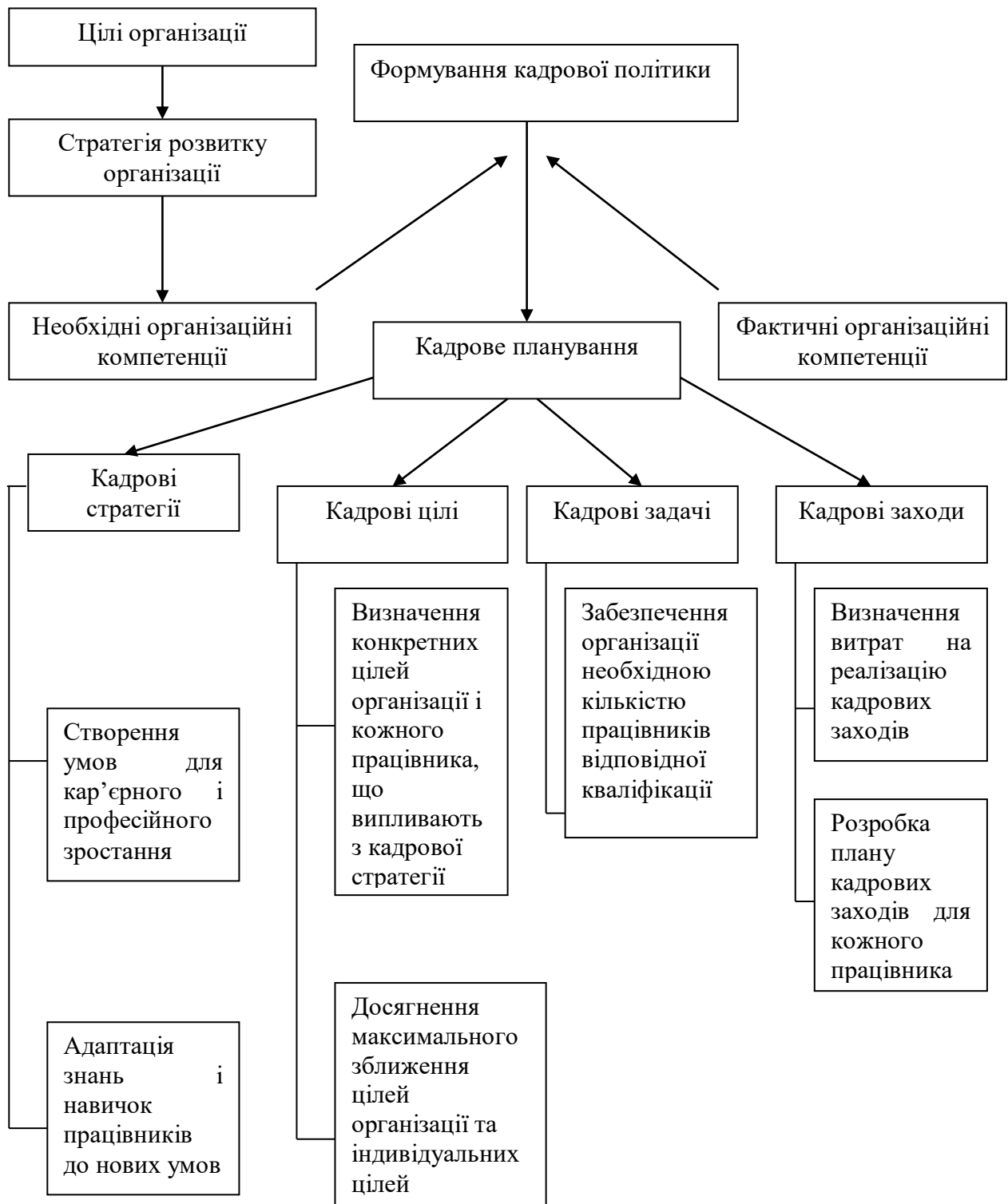


Рис. 7.1. Взаємозв'язок стратегії і кадрового планування

Планування людських ресурсів повинно гарантувати, що організація отримає необхідну кількість персоналу відповідної кваліфікації у визначений

термін. Ефективне кадрове планування людських ресурсів в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки:

1. Оптимізації використання персоналу, тобто детальне кадрове планування дозволяє виявити і продуктивно використовувати потенціал працівників шляхом розширення посадових обов'язків, переводу працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів.

2. Вдосконалення процесу прийому на роботу оскільки дає можливість забезпечити пошук і вибір кандидатів на плановій основі, знизити витрати та уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з дефіцитом персоналу.

3. Організації професійного навчання. План потреби в персоналі є основою для планування і проведення професійного навчання працівників організації. Детальна розробка плану навчання дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників і досягти реалізації бізнес-планів з найменшими витратами.

4. Скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної і активної політики на ринку праці.

Як правило, основна відповідальність за планування майбутньої потреби в кадрах лежить на департаменті людських ресурсів. Однак, лінійні керівники структурних підрозділів також виступають замовниками персоналу, оскільки саме вони розробляють плани розвитку своїх підрозділів і визначають майбутню потребу в персоналі, і тільки лінійні керівники можуть надати детальну інформацію для планування потреб в людських ресурсах організації (табл.7.1).

Таблиця 7.1

## Відмінності функцій лінійних менеджерів і менеджерів з персоналу

Кадрова служба	Лінійний менеджер
1. Формує цілі кадрового планування.	1. Визначає потребу в персоналі для свого підрозділу.
2. Приймає участь в розробці	2. Обговорює інформацію для



стратегій організації.	планування з працівниками кадрової служби.
3. Аналізує інформацію про потребу в персоналі в організації.	3. Слідкує за планом розвитку персоналу підрозділу з метою визначення нових потреб.
4. Реалізує плани з управління людськими ресурсами після їх затвердження.	4. Забезпечує розвиток персоналу в підрозділі.

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідній кількості відповідно до їхніх потреб, схильностей і вимог виробництва.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо розташовувати в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, що необхідний для вирішення виробничих задач, досягнення її цілей. Кадрове планування повинне створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою.

Попередньою стадією планування кадрової роботи є прогнозування, що є основою підготовки планових рішень і завдань. Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури і динаміки кадрової роботи в майбутньому на основі аналізу минулого і сьогодення і виходить з цілей розвитку підприємства, об'єднання, галузі, які необхідно досягти на визначеному перспективному етапі.

Процес кадрового планування зображений на рис. 7.2.

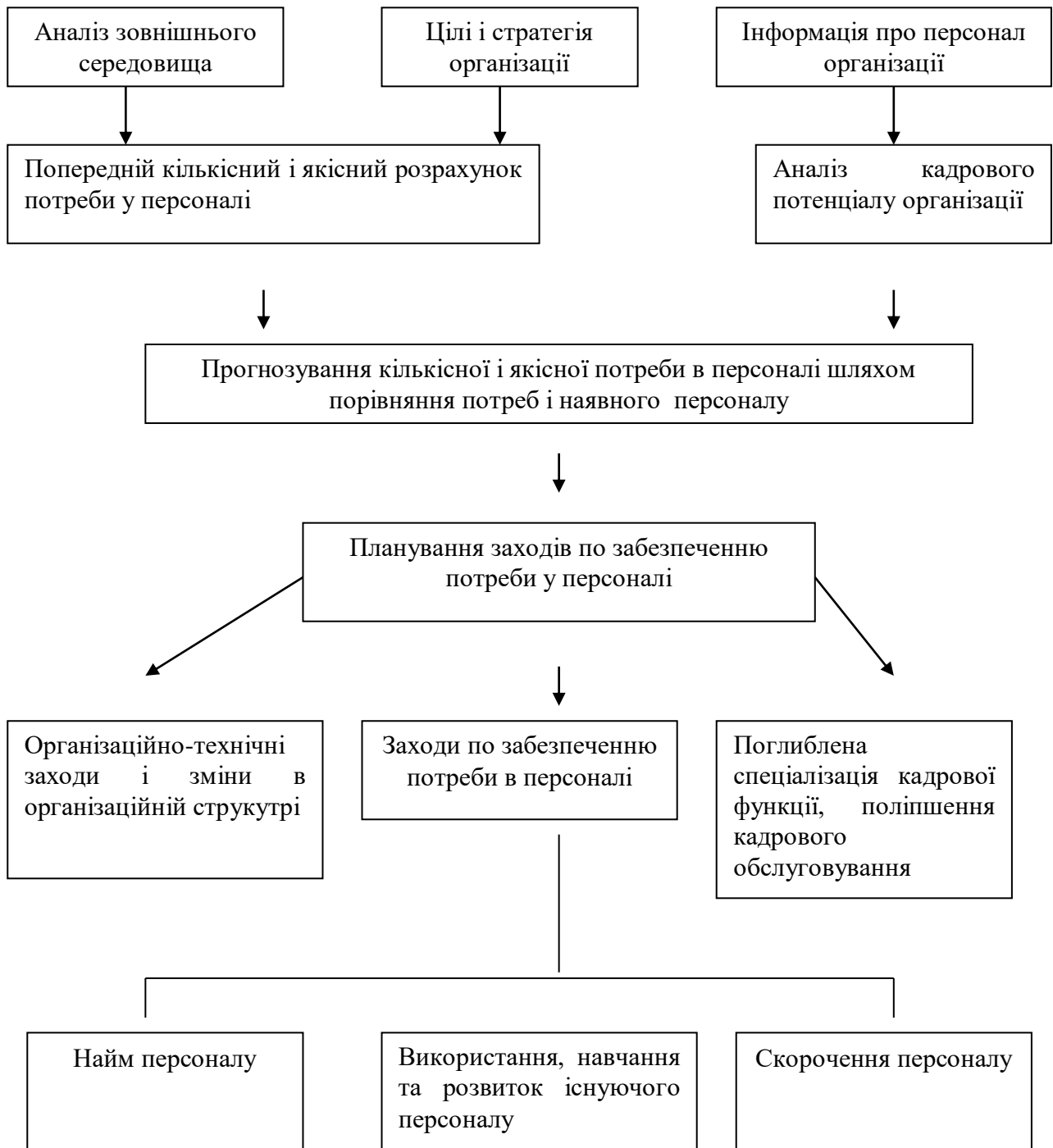


Рис. 7.2. Схема процесу кадрового планування

### Основні етапи процедури прогнозування:

1) ретроспекція — вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (за останні 10—15 років);

2) діагноз — визначення характеру, стану кадрової роботи і структури кадрів на підставі всебічного їхнього дослідження. Тут насамперед виявляються тенденції в розвитку структури кадрів, визначаються шляхи удосконалювання кадрової роботи, мети прогнозування і коло кадрових задач, що підлягають рішенню;

3) вибір методу — найбільш відповідальний етап у прогнозуванні кадрової роботи. Методи можуть бути формалізованими і неформалізованими: у першому випадку використовується апарат математичної статистики, у другому — експертні оцінки і пропозиції якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики в області підбора, підготовки, розміщення і виховання кадрів;

4) прогноз — передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному і соціально-демографічному складі кадрів, організація і проведення кадрової роботи на виробництві.

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи відносяться балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний аналіз, моделювання, економіко-математичні методи й ін. На їхній основі аналізується динаміка соціальних і кадрових процесів у трудових колективах будівництв і підприємств, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації (підприємства).

## 2. Планування чисельності персоналу за категоріями

Головною формою планування й організації діяльності підприємств є план економічного і соціального розвитку (з розбивкою за роками). При

плануванні економічного і соціального розвитку підприємство визначає загальну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад, затверджує штати.

Вихідними даними для визначення необхідної чисельності робітників, їх професійного і кваліфікаційного складу є виробнича програма, норми виробітку, планований ріст підвищення продуктивності праці, структура робіт. При укрупнених розрахунках загальна потреба підприємства (об'єднання) у кадрах визначається відношенням обсягу виробництва до запланованого вироблення на одного працюючого.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити роздільно за категоріями персоналу: для робітників-відрядників — виходячи з трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм; для робочих-погодинників — з урахуванням закріплення зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу; для учнів — з урахуванням потреби в підготовці нових робочих і планових термінів навчання; для обслуговуючого персоналу і пожежно-сторожової охорони — з урахуванням типових норм і штатних розкладів.

Крім загальної виділяють ще додаткову потребу в кадрах, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду. Додаткову потребу в робочих кадрах розраховують на плановий рік і на кожен квартал, тому що обсяг виробництва і брак робітників за кварталами нерівномірні. Додаткову потребу у фахівцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, виходячи з затверджених штатів, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників за різних причин і частковій заміні практиків

Вакансія - наявність незайнятого робочого місця або посади, на яку може бути прийнятий новий працівник.( лат. Vacans – той, що пустує)

Посада - службове положення працівника, зумовлене колом його обов'язків, посадовими правами та характером відповідальності.

Спеціальність (лат. *specialis* — *особливий*; від *species* — *род, вид*) — комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

Методи визначення потреб організації у персоналі

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

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

$$C_p = \frac{T_n}{T_k} K_n \quad (7.1)$$

де  $C_p$  – чисельність робітників;

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

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

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

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

$$\dot{O}_i = \sum_{s=1}^i \frac{N_i \dot{O}_s + T_{i\hat{a}^s}}{\hat{E}_{\hat{a}}} \quad (7.2)$$

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

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

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

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

$K_в$  – коефіцієнт виконання норм часу

Останній з показників  $K_в$  розраховується за формулою:

$$K_в = \frac{T_{i\text{тех}}}{T_{i\text{факт}}} \quad (7.3)$$

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

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

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

$$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}} \quad (7.4)$$

де  $Ч_{ay}$  – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т. д.);

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

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

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

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

$K_{нрч}$  – 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 ( $K_{нрч}$ ) розраховується таким чином:

$$K_{нрч} = K_{др}K_6K_n \quad (7.5)$$

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

$K_6$  – коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

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

$$\left( \sum_{i=1}^n m_i t_i \right) \quad (7.6)$$

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

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

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

$$Ч = \frac{NK_3}{H_{об}} K_n \quad (7.7)$$

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

$K_3$  – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$  – норма обслуговування;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

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

Формула такої залежності представлена у вигляді:

$$Ч = Ч_{роб. (м)} \cdot З \cdot Кп \quad (7.8)$$

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

$З$  – завантаження;

$Кп$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$H_{чс} = \frac{V}{H_0} \quad (7.9)$$

де  $V$  – обсяг роботи;

$H_0$  – норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості по суті є 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.

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



Метод експертних оцінок для встановлення величини потреби у персоналі. Перевагою цього оцінок представляє собою засіб залучення досвіду спеціалістів та керівників методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвим недоліком методу вважають наявність великого ступеню приблизності оцінки. Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожний з учасників групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

#### Контрольні питання

1. Розкрийте сутність кадрового планування.
  - 1.Яке місце займає кадрове планування в системі управління персоналом?
  - 2.Яка інформація необхідна для здійснення кадрового планування?
  - 3.Які статті витрат необхідно враховувати при плануванні видатків на утримання персоналу?
  4. Розкрийте сутність прогнозування в системі управління персоналом.
  - 5.Назвіть основні етапи процедури прогнозування.
  - 6.Які ви знаєте методи визначення потреб організації у персоналі?

### **ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ**

1. Моделі та методи відбору працівників
2. Набір персоналу
3. Професійний відбір персоналу
4. Трудова адаптація

1. Моделі та методи відбору працівників

Будь-яка організація постійно має потребу в персоналі, що обумовлено наступними факторами:

1. Ринкові фактори, тобто збільшення попиту на продукцію або послуги, що вимагає розширення виробництва.
2. Технологічні фактори, тобто введення нового обладнання, що вимагає працівників нових професій, які раніше не використовувались на підприємстві.
3. Організаційні фактори, тобто створення нових підрозділів з новими функціями і задачами.
4. Соціальні фактори, тобто плинність кадрів, що вимагає їх заміни.
5. Фактори, що обумовлені державною політикою в галузі зайнятості населення.

Необхідність залучення персоналу на практиці передбачає:

1. Розробку стратегій залучення, яка повинна узгоджуватися з загальною організаційною стратегією.
2. Вибір варіанту найму персоналу.
3. Визначення переліку вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур відбору, методів роботи з кандидатами та переліку документів.
4. Встановлення рівня оплати праці, способів мотивації і перспектив кар'єрного зростання.
5. Здійснення практичних заходів з залученням персоналу.

Задача служби персоналу, що здійснює оцінку кандидатів при прийомі на роботу, полягає в сутності в тім, щоб відібрати такого працівника, що спроможний досягти очікуваного організацією результату. Фактично оцінка при прийомі — це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Як правило, до прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинний пройти кілька ступенів добору:

- попередню відбіркову бесіду;
- заповнення бланка заяви;
- бесіду з наймання (інтерв'ю);

- тестування;
- перевірку рекомендацій і послужного списку;
- медичний огляд;
- ухвалення рішення.

Для залучення кандидатів організація може використовувати наступні методи:

1. Пошук кандидатів всередині організації. Перш, ніж вийти на ринок праці більшість організацій намагається знайти відповідного кандидата серед своїх працівників. Найбільш розповсюдженими методами внутрішнього пошуку є наступні:

- об'яви про вакансії у внутрішніх засобах інформації;
- звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні посади;
- аналіз особових справ співробітників організації.

Пошук всередині організації не потребує значних фінансових витрат, сприяє посиленню авторитету керівництва організації серед її працівників, і не вимагає інтеграції нових працівників в організацію. В той же час пошук всередині організації може викликати опір з боку керівників підрозділів, які намагаються приховати кращих співробітників для себе. Крім того, даний метод обмежений кількістю працівників організації, серед яких може не знайтись необхідних людей,

2. Пошук за допомогою співробітників організації. Кадрова служба може звернутися з проханням до співробітників організації зайнятися неформальним пошуком серед своїх родичів, або знайомих.

Даний метод має наступні переваги:

- низькі фінансові витрати на залучення персоналу;
- більш проста процедура адаптації нових працівників в організацію за рахунок більш тісних контактів з представниками організації.

Недоліки даного методу:

- працівники організації не є професіоналами в галузі підбору кадрів;

- вони не завжди об'єктивно оцінюють своїх близьких і знайомих;
- даний метод може призвести до розвитку сімейності в організації, що може відбитися на результатах ефективності діяльності організації.

3. Самовиявлення кандидатів. Будь-яка організація отримує звернення від людей або листи з пропозиціями прийняти їх на роботу. Не маючи в конкретний момент часу потреби в працівниках тієї чи іншої професії, організація на базі цієї інформації може сформувати банк даних кандидатів, які можуть використовуватися в майбутньому.

4. Об'яви у ЗМІ. Основна перевага такого методу – широке залучення населення при відносно невеликих витратах. Недолік даного методу полягає в наступному, може відбутися широкий наплив кандидатів, більшість яких не будуть відповідати необхідним вимогам. Тому при розробці об'яви необхідно чітко і ясно формулювати професійні і кваліфікаційні вимоги, щоб таким чином зразу відсікти кандидатів, які не відповідають вимогам, і зменшити обсяг роботи по опрацюванню заяв.

5. Виїзди в інститути та інші навчальні заклади. Цей метод є результативним з точки зору залучення молодих спеціалістів в організацію, і не потребує великих фінансових витрат.

6. Державні агентства зайнятості. Використання таких агентств дає змогу провести спрямований пошук претендентів по відповідним професіям при низьких витратах. Недоліком цього методу є те, що в державні агентства часто звертаються працівники, які мають низьку кваліфікацію, жінки, що повертаються з декретної відпустки, випускники навчальних закладів без стажу роботи.

7. Приватні кадрові агенції. Їх умовно можна розділити на три групи:

- рекрутингові агенції. Головним напрямком таких агентств є пошук дорогих і унікальних спеціалістів методом прямого пошуку – «полювання за головами» (head hunting). В технологію закладається індивідуальний підхід до кандидата і клієнта. Тривалість циклу пошуку кандидата займає 2-4 тижні, і вартість буде складати 25-40% від річної заробітної плати претендента;

- кадрові агенції. Механізм роботи полягає у первинному відсіюванні таких претендентів, які не відповідають вакантній посаді, а потім надання клієнту можливості вибору з декількох найбільш прийнятих кандидатів;

- «сірі» кадрові агентства. Беруть гроші з претендентів і невідомо, чи влаштують на роботу.

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

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

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

Найбільш привабливий серед існуючих альтернатив найму працівників є лізинг персоналу. Під лізингом персоналу розуміють оренду працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника і організації.

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

В сучасних умовах господарювання застосовується також конкурсний добір кадрів

Розглянемо етапи конкурсного добору кадрів.

Конкурс може проводитися в кілька етапів. Організація конкурсних процедур припускає їхню підготовку, проведення і підведення підсумків.

У центрі підготовчого етапу — процес створення конкурсу (формування організаційних структур, правил, процедур проведення, професійної і матеріально-технічної бази), що продовжується з моменту ухвалення рішення про проведення конкурсу до затвердження остаточного списку конкурсантів.

На основному етапі головна увага приділяється процесу збору інформації про кандидатів (значимої в рамках використовуваного підходу), він продовжується з моменту початку першої процедури конкурсу, включає підетапи, поділювані підведенням проміжних підсумків і прийняттям рішень про допуск конкурсантів до участі в наступному підетапі, і закінчується підведенням підсумків останнього підетапу.

На заключному етапі конкурсу центральним є процес легітимізації його результатів, він починається з моменту підведення підсумків і закінчується затвердженням результатів.

Задачі конкурсної комісії: розробка правил проведення конкурсу, його підготовка, забезпечення об'єктивності експертної оцінки кандидатів і дотримання правил проведення конкурсу. Конкурсна комісія правомочна приймати рішення про затвердження результатів експертних оцінок.

У підготовці даного заходу важливо приділити увагу кадровому забезпеченню:

- парадигма "підбір" — персональний склад конкурсної комісії повинний включати людей, яким довіряє суб'єкт, що оголосив конкурс;
- парадигма "вибори" — конкурсна (виборча) комісія повинна включати людей, яким довіряє трудовий колектив;
- парадигма "добір" — конкурсна комісія повинна включати представників усіх зацікавлених груп, професійно компетентних у питаннях кадрової роботи.

## 2. Набір персоналу

В процесі набору персоналу кадрова служба повинна вирішити:

- скільки потрібно організації додаткового персоналу в планову періоді)

- де організація збирається шукати необхідних працівників;
- який рівень кваліфікації і досвід повинні мати працівники;
- яким чином організація збирається розповсюджувати інформацію про вакансії.

Основними даними для підбору персоналу є наступні:

- філософія і стратегія розвитку організації;
- організаційна структура підприємства;
- штатні розписи підрозділів організації;
- посадові інструкції працівників;
- моделі робочих місць, або професіограми;
- розрахунок потреби в персоналі.

Професіограма (картка компетентності) – це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професіональних і кваліфікаційних навичок, а також здатності виконувати робочі функції і грати певні соціальні ролі. Вона розробляється спільно лінійним керівником і спеціалістом служби персоналу. Карта компетенції являє собою опис особистісних характеристик «ідеального» працівника, що дуже важливо в організації. Наприклад, орієнтація на клієнта, уміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення тощо.

Професіограма складається з наступних розділів:

1. Загальна характеристика професії, посади та її призначення. В цьому розділі враховується:

- перспективні задачі організації і підрозділу;
- питання розвитку підрозділу;
- освоєння нових видів продукції та інше.

2. Особливості трудового процесу (робота). Сюди входить:

- що в цілому представляє собою робота на даній посаді;
- який необхідний обсяг повноважень для прийняття рішень на даній посаді. Чи необхідний елемент творчості на даній посаді;

- в чому специфіка діяльності (індивідуальна, групова). Яка тривалість, і які необхідні фізичні зусилля;
- за що працівник відповідає (підлеглі, фінанси, фонди та ін.);
- які комунікаційні зв'язки необхідно мати на даній посаді;
- які вимоги в зв'язку з даною роботою до освіти, здібностей, досвіду, стажу, інколи здоров'я;
- які умови праці на даному робочому місці;
- ким здійснюється внутрішній і зовнішній контроль за роботою.

3. Психограма професії. Повинна відображати основні психологічні характеристики, які необхідні для виконання професійних обов'язків:

- психологічні функції, які мають максимальне навантаження та найбільш важливі для роботи;
- особливості сприйняття простору та часу;
- характеристики динаміки і напруженості роботи в різні періоди;
- характеристики точності, уваги, складності і ритму виконання операцій;
- необхідна швидкість формування і змін трудових та професійних навичок;
- необхідні характеристики щодо пам'яті та роботи з інформацією;
- вимоги до швидкості, гнучкості і критичності мислення;
- частота стресових ситуацій і вимоги до емоційної стійкості;
- вимоги до вольових якостей (впевненість, сміливість тощо);
- вимоги до комунікаційних здібностей.

Як доповнення можуть використовуватися кваліфікаційні картки і картки компетенції (профіль ідеального працівника).

Кваліфікаційна карта являє собою детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник. Оскільки в ході добору легше визначити кваліфікаційні характеристики, ніж здатності виконувати посадові обов'язки, кваліфікаційна карта значно полегшує процес добору претендентів на посаду.



Недолік кваліфікаційної карти - зосередження уваги на минулих заслугах претендента (освіті, досвіді тощо) на шкоду оцінці його сучасного потенціалу професійного розвитку.

### 3. Професійний відбір персоналу

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

При відборі кандидатів прийнято керуватися наступними принципами:

1. Орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятого для даної посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняють вимогам, то може доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними,

2. Відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби.

3. Орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посада.

4. Забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

Основним принципом підбору персоналу є відбір працівників на основі їх професійної підготовки, досвіду, особистих якостей та здатності вирішувати задачі, яке передбачає те чи інше робоче місце.

На попередньому етапі відбору за допомогою професіограми відбувається первинний відсів кандидатів, які нездатні виконувати необхідні виробничі функції (рис.8.1).

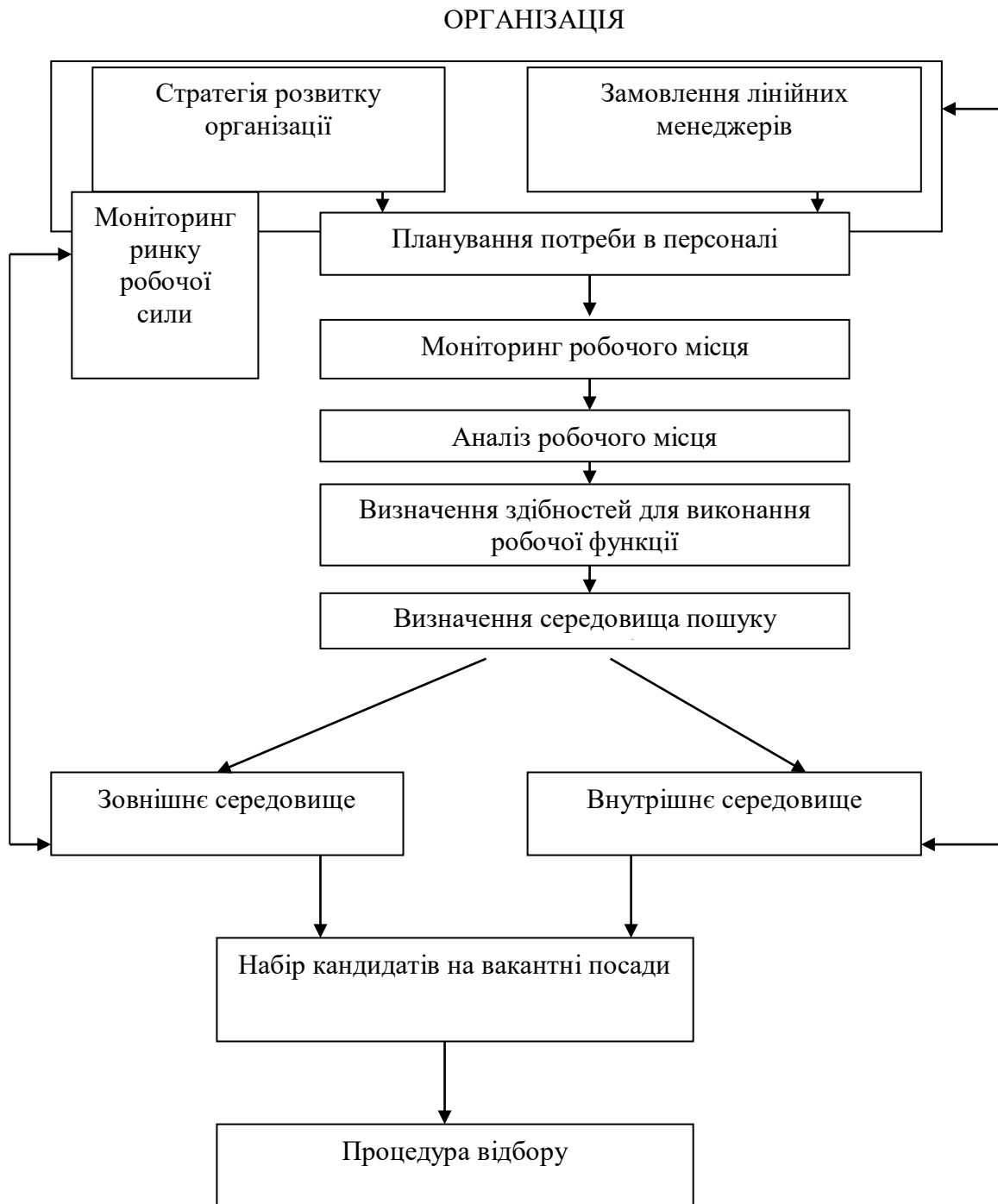


Рис. 8.1. Основні етапи відбору персоналу

Інструментами в процесі первинного відбору можуть бути:

1. Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія претендента є достатньо надійним індикатором його потенціалу для виконання виробничих функцій. Аналіз відбувається на підставі порівняння анкетних даних кандидата

і моделі робочого місця. Наявність такої моделі необхідною умовою проведення справедливого для кандидата і ефективного для організації відбору претендентів.

2. Графологічна експертиза. Даний метод базується на теорії, згідно якої почерк людини є достатньо об'єктивним відображенням її особистості, і за допомогою почерку можливо оцінити різні характеристики людини, і в тому числі її здатність виконувати певні виробничі функції. Так наприклад, в деяких організаціях СІЛА графологічні експертизи проводять за 238 параметрами. Перевага даного методу як первинного відбору полягає в низьких витратах, а недоліком є певна односторонність, тому даний метод необхідно застосовувати в комплексі з іншими методами первинного відбору.

3. Фізіономічна експертиза, тобто на основі фотографії кандидата – профіль і анфас.

За результатами аналізу анкетних даних, графологічної та фізіономічної експертизи приймається рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом. Задачами такої попередньої співбесіди є наступне:

попереднє визначення компетенції та особистих якостей претендента, а також його зацікавленості в роботі;

інформування претендента про організацію, зміст роботи та терміни її виконання;

з'ясування інтересів і очікувань обох сторін, області їх розходження та можливих шляхів погодження;

надання претенденту в кінцевому підсумку можливості самому оцінити чи дійсно він хоче отримати цю роботу.

Під час співбесіди з працівниками кадрової служби більш конкретно визначається наскільки претендент відповідає портрету ідеального працівника та його здатність виконувати необхідні виробничі функції, а також потенціал до професійного зростання і розвитку.

За допомогою тестування можливо оцінити здатності до аналітичного мислення, вміння швидко точно виконувати роботи, охайність, уважність та пам'ять, інтелект та ряд інших характеристик.

Правила тестування:

1. Тести необхідно використовувати як один з інструментів відбору, але не єдиний.
2. Необхідно завжди оцінювати дієвість тестів для конкретної організації, тобто недостатньо впевнитися, що тести були ефективними в інших організаціях.
3. Для застосування тестів необхідно мати стандарти найму і відбору працівників в організації.
4. Необхідно вести записи, в яких відображається чому був прийнятий той чи інший кандидат.
5. Необхідно користуватися послугами спеціаліста-психолога при тестуванні.
6. Необхідно створити спеціальні умови під час проведення тестування.

Таблиця 8.1

### Методи оцінки і відбору персоналу

Якості, що оцінюють	Аналіз анкетних даних	Психологічне тестування	Оціночна ділова гра	Кваліфікаційне тестування	Перевірка рекомендацій	Співбесіда
1. Інтелект		++	++			+
2. Ерудиція	+		+	++		+
3. Професійні навички і знання	+		+	++	+	+
4. Організаційні здібності	+		++	+	+	+
5. Комунікативні здібності		+	++			++
6. Психологічний портрет		++	+		+	++
7. Здоров'я і працездатність	+		+		+	++
8. Зовнішній вигляд			+			++

і манери						
9. Мотивація						++

+ – метод часто застосовується;

++ – найбільш ефективний метод при визначенні того чи іншого показника.

### **Загальні процедури наймання працівників.**

1. Попередня бесіда з тим, хто влаштовується на роботу і керівника відповідного підрозділу.
2. Вивчення і перевірка об'єктивних даних.
3. Перевірка документів (паспорт, трудова книжка, документи про освіту, рекомендацію ЛТЕК для інвалідів, медичний висновок для прийнятих на важкі роботи, інші документи).
4. Бесіда з начальником відділу кадрів для оцінки можливості і правомірності прийому на роботу (причини попереднього звільнення, мотиви надходження на роботу, стан здоров'я, склад родини, місце проживання, житлові умови, вимоги того, хто влаштовується на роботу, інші дані).
5. Співбесіда в кадровій комісії Ради підприємства для тих, хто претендує на керівні посади.
6. Бесіда з керівником підрозділу.
7. Інструктаж відділу кадрів, що доводить співробітнику правила внутрішнього розпорядку, режиму праці, ознайомлення з умовами колективного договору й інших умов роботи в організації.
8. Підготовка заяви чи трудового контракту.
9. Узгодження умов договору чи контракту в підрозділах підприємства.
10. Підготовка й оформлення наказу про зарахування на роботу.
11. Підготовка зведень для особистої картотеки,
12. Формування особової справи того, що влаштовується на роботу.
13. Інструктаж з техніки безпеки і протипожежної безпеки, виробничої санітарії.

#### 4. Трудова адаптація

Адаптація нових працівників є найважливішим елементом у процесі управління персоналом. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників може звести нанівець зусилля кадрового менеджменту по підборі кадрів, якщо новий співробітник звільниться, не зумівши відповідним чином освоїти нову роботу або не вписавшись у трудовий колектив.

**Адаптація - це поступове взаємне пристосування працівника і організації в нових для співробітника професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.**

Серед основних цілей адаптації нових працівників в організації звичайно виділяють наступні:

- зменшення стартових витрат. Новий працівник не завжди знає нову роботу й вимоги організації. Доти, поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації більше високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати й дає можливість новому працівникові швидше досягти встановлених норм виконання роботи;

- зниження стресів, отриманих новим працівником. Для переважної більшості людей властивий страх перед новим, невідомим. Стресовий стан нового працівника, як правило, пов'язаний з острахом провалів у роботі й з недостатньою орієнтацією в новій робочій ситуації;

- скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися в організації, це може привести до їхнього звільнення;

- економія часу менеджерів і колег. Новому працівникові потрібна певна допомога з боку керівництва й колег для рішення різних, у тому числі й найпростіших, побутових проблем;

- розвиток у нового працівника стану задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи й реалізму в очікуваннях.

**Напрямки адаптації:**

- первинна, тобто пристосування молодих співробітників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде в цьому випадку про випускників навчальних закладів різного рівня);

- вторинна, тобто пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності, але міняють об'єкт, або свою професійну роль, наприклад, що переходять у ранг керівника.

#### **Аспекти адаптації:**

- психофізіологічний - пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, а саме: фізичні й психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу ( шум, освітленість, і т.п. );

- соціально-психологічний - пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у новому колективі; включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;

- професійний - поступове доопрацювання трудових здібностей; професійно необхідних якостей особистості;

- організаційний - засвоєння ролі й організаційного статусу робочого місця й підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей механізму керування організацією.

Незважаючи на розходження між аспектами адаптації, всі вони перебувають у постійній взаємодії, тому процес керування вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість і успішність адаптації.

Як увести новачка в курс справи?

Перші враження залишаються надовго. Якщо вони негативні, то їх важко буде змінити.

Позитивному і ефективному знайомству нового співробітника з організацією допоможе:

1. Вітання і ознайомлення з колективом. У короткому вітанні потрібно згадати імена, посади, характер роботи колег. Сказати добрі слова про тих, кого представляєте.

2. Безпосередній начальник. У перші дні з новачком працювати в тісному контакті. Закріпити його за наставником - за досвідченим, шановним, що вмie спілкуватися з людьми співробітником.

3. Інформація про організацію. Вступний курс повинен містити наступну інформацію:

- історія фірми;
- організаційна структура;
- функції різних відділів;
- продукція й послуги, надавані фірмою;
- політика керівництва відносно співробітників і споживачів;
- привілеї для співробітників;
- норми, порядки і вимоги до співробітників.

Якщо перед слухачами вступного курсу виступить хто-небудь із керівників фірми, вони будуть знати, що їх цінують.

4. Путівник по організації. Співробітникові необхідно знати, де перебуває: його кабінет, туалетні кімнати, кабінет керівника, медпункт, кафетерій, їдальня і т.д.

5. Професійний інструктаж. Якщо інструктаж був чітким, ясним, то:

- новий співробітник відчує себе членом команди із самого початку;
- він буде почувати себе значимим для фірми;
- він буде відчувати довіру до керівництва і фірми;
- він засвоїть вимоги і зрозуміє, чим вони обґрунтовані;
- в нього буде зацікавлене відношення до роботи;
- в нього з'явиться стимул учитися і просуватися по службі.

6. Посильні корисні робочі завдання. Доручення, які новачкові під силу зміцнять його впевненість у собі, бажання працювати. Посильна, продуктивна



робота дозволяє відчувати задоволення від зробленого. Вона підготує його до більше складних завдань у майбутньому.

### **Три основних етапи ефективної адаптації працівників:**

1. Введення в організацію. Це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи. Спланована робота із введення працівника в організацію припускає забезпечення його основною інформацією про організацію й про потенційні можливості, надаваних співробітникам. Працівникові подають відомості про історію організації, її перспективах, політику й правилах, про організаційну структуру, порядок роботи, розташуванні підрозділів і філій і ін. Працівника знайомлять із політикою організації відносно персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування і ін. У процесі введення в організацію забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але й розуміння принципів функціонування організації, прояснення вимог і очікувань із боку організації. Багато організацій видають буклети, що містять всю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників в організацію.

2. Введення в підрозділ забезпечує керівник підрозділу. Нового співробітника знайомлять із роботою підрозділу й зі співробітниками. Іноді керівник призначає одного із працівників як куратор новачка на час адаптації.

3. Введення в посаду. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Безпосередній керівник відповідає за ознайомлення нового працівника з роботою і його роллю в підрозділі. Керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності й те, який внесок він може внести в загальний успіх підрозділу й організації в цілому.

### **Контрольні питання:**

1. Які методи може використовувати організація для залучення кандидатів?
2. Що розуміють під лізингом персоналу?

3. Що являють собою професіограма та кваліфікаційна карта?
4. За якими принципами відбувається відбір персоналу?
5. Назвіть основні етапи відбору персоналу?
6. Які інструменти використовують в процесі первинного відбору персоналу?
7. Що уявляє собою трудова адаптація працівника?
8. Назвіть напрями та аспекти трудової адаптації.
9. Які існують етапи ефективної адаптації працівників?

## **ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

1. Об'єктивна необхідність оцінки персоналу в сучасних організаціях
2. Методи оцінювання персоналу
3. Комплексна оцінка працівників
4. Специфіка оцінки робітників
5. Специфіка оцінки керівників і спеціалістів
6. Атестація персоналу: принципи, види, методи
7. Порядок проведення атестації персоналу

1. Об'єктивна необхідність оцінки персоналу в сучасних організаціях

**Оцінка праці — заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва.**

Оцінка рівня ефективності праці кожного працівника є обов'язковим елементом системи контролю в організації

Оцінка праці дає можливість вирішити наступні кадрові задачі:

- оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників; ;
- знизити витрати на навчання;

- підтримувати в співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок співробітникам щодо якості їхньої роботи;
- розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Говорячи про системи оцінки праці, можна виділити три нових рівні оцінки:

Таблиця 9.1

## Оцінка праці

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1. Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз у день, один раз у тиждень	Анкетування за фактичними діями Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведінки і навчання
2. Періодична оцінка виконання обов'язків.	Один раз у півроку, рік	Анкетування за фактичними діями і результатами праці  Інтерв'ю Обговорення	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3. Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування Центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу,  Планування кар'єри

Оцінка результатів діяльності персоналу переслідує наступні цілі:

1. Адміністративні.

2. Інформаційні.

3. Мотиваційні.

Адміністративні цілі виникають як реакція на результати оцінки діяльності, що в свою чергу, є реакцією на результати роботи працівника. Таких реакцій може бути декілька:

- підвищення по службі;
- направлення на навчання або перекваліфікацію;
- заохочення (матеріальні або моральні);
- переведення на іншу роботу;
- зняття з посади;
- стягнення (догана);
- розрив контракту (звільнення).

Інформаційні цілі. Забезпечують потребу працівника в інформації про оцінку його праці з метою корегування своєї поведінки.

Мотиваційні цілі полягають в тому, що сама по собі оцінка результатів діяльності є важливим фактором до стимулювання роботи працівників.

Основні елементи оцінки персоналу наступні:

1. Суб'єкт оцінки, тобто хто оцінює (керівник працівник кадрової служби, незалежний експерт).
2. Об'єкт оцінки, тобто кого оцінюють (працівник, група працівників).
3. Предмет оцінки, тобто результати діяльності.
4. Процедура оцінки.
5. Ухвалення рішення ж результатами оцінки.

Процес оцінки складається з наступних етапів:

- визначення роботи, тобто узгодження з підлеглим його обов'язків та нормативів діяльності;
- оцінка виконання, тобто порівняння виконаних робочих завдань працівником з нормативами, що встановлені на першому етапі;
- здійснення зворотного зв'язку, тобто проведення співбесіди з підлеглими, під час якої обговорюються результати роботи працівника та його

досягнення, і встановлюються подальші цілі діяльності, результати і нормативи.

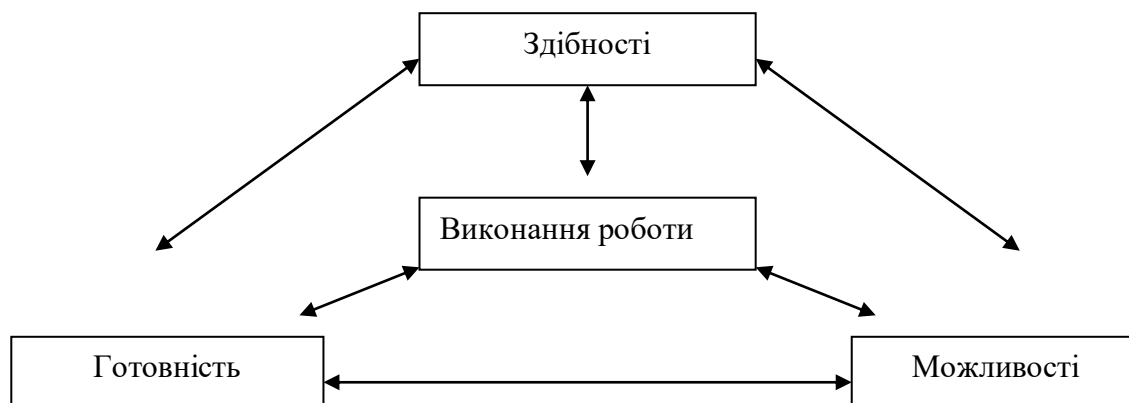


Рис. 9.1. Модель детермінант виконання робіт

Детермінанта «здібності». Вік працівника. Здоров'я. Витривалість. Запас сил. Знання. Навички. Енергійність.

Детермінанта «можливості». Інструменти. Обладнання. Умови праці. Організаційна політика. Правила і процедури. Стосунки з колегами. Інформація. Час. Оплата праці.

Детермінанта «готовність». Мотивація. Задоволення роботою. Думка про свої можливості. Цінності. Сприйняття характеристик роботи.

## 2. Методи оцінювання персоналу

Розглянемо 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 якість, поведінку і трудові результати працівника. В нашій країні цей метод є достатньо розповсюдженим, хоча на Заході вже майже не застосовується.



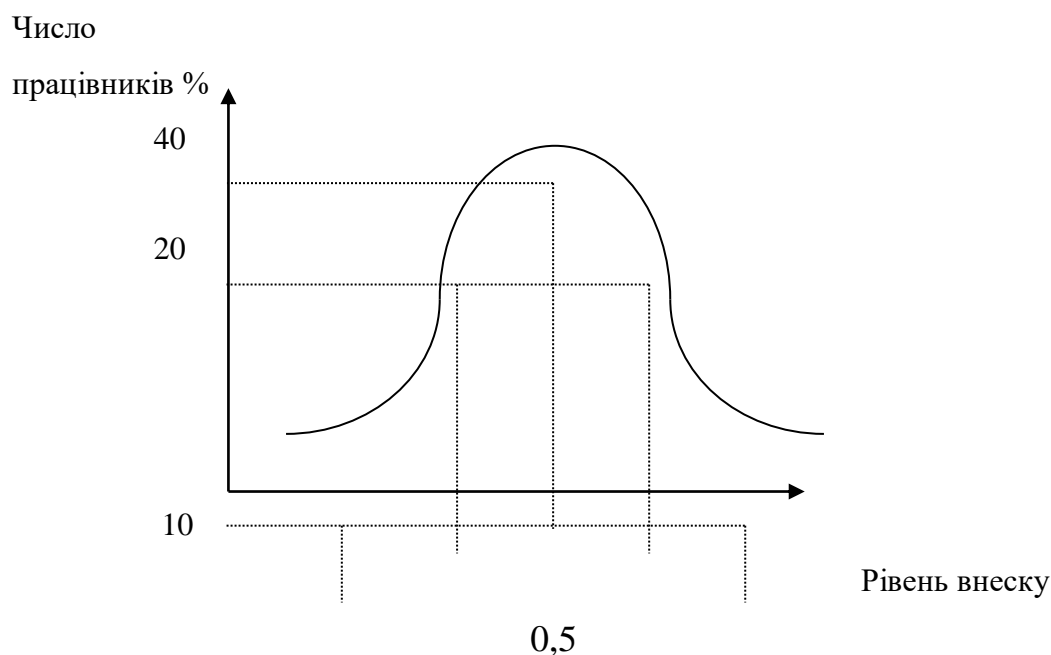


Рис. 9.2. Крива нормального розподілу працівників в групі відповідно до рівня їх внеску в результати діяльності підрозділу

З графіку видно, що 10 % найгірших працівників, 20% працівників нижче середнього рівня і 40% середніх працівників разом забезпечили до половини загального внеску. Другу ж половину внеску забезпечили 20% хороших і 10% кращих працівників. Причому найбільші індивідуальні внески в результати спільної діяльності зробили 10% кращих виконавців.

Аналогічний метод застосовується у всесвітньо відомий компанії “Дженерал Моторс”. 100000 службовців розподіляються у такі підгрупи:

- 10% - кращі виконавці;
- 25% - хороші;
- 55% - середні;
- 10% - гірші.

Практика підтверджує ефективність та об’єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття працівниками даного ранжування. У зв’язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати

оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, у наш час відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання. Так, фірма “Ксерокс” відмовилась від бальних оцінок, які застосовувались більш 20 років. Натомість складають короткі резюме-есе підсумків діяльності працівника. Хоча часто кількісні оцінки переносяться в закриту частину оціночної форми.

Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Розглянемо приклад оцінки фактору “Досвід і кваліфікація”:

1	2	3	4	5
не має досвіду, низька кваліфікація	незначний досвід, низька кваліфікація	середній досвід і середня кваліфікація	достатній досвід і кваліфікація	значний досвід, висока кваліфікація

З прикладу видно, що фактор “Досвід і кваліфікація” має різні рівні, виражені як числами, так і мовно.

Методом алфавітно-числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб’єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінки різних типів трудової поведінки працівників за



шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1- відмінно до 7 – дуже погано.

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінки може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання – управління за цілями (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково включає наступні елементи:

- керівник і підлеглий спільно визначають цілі, які слід досягти в майбутньому періоді;
- сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;
- встановлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінки внеску підлеглого.

Процедуру управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу (рис.9.3)

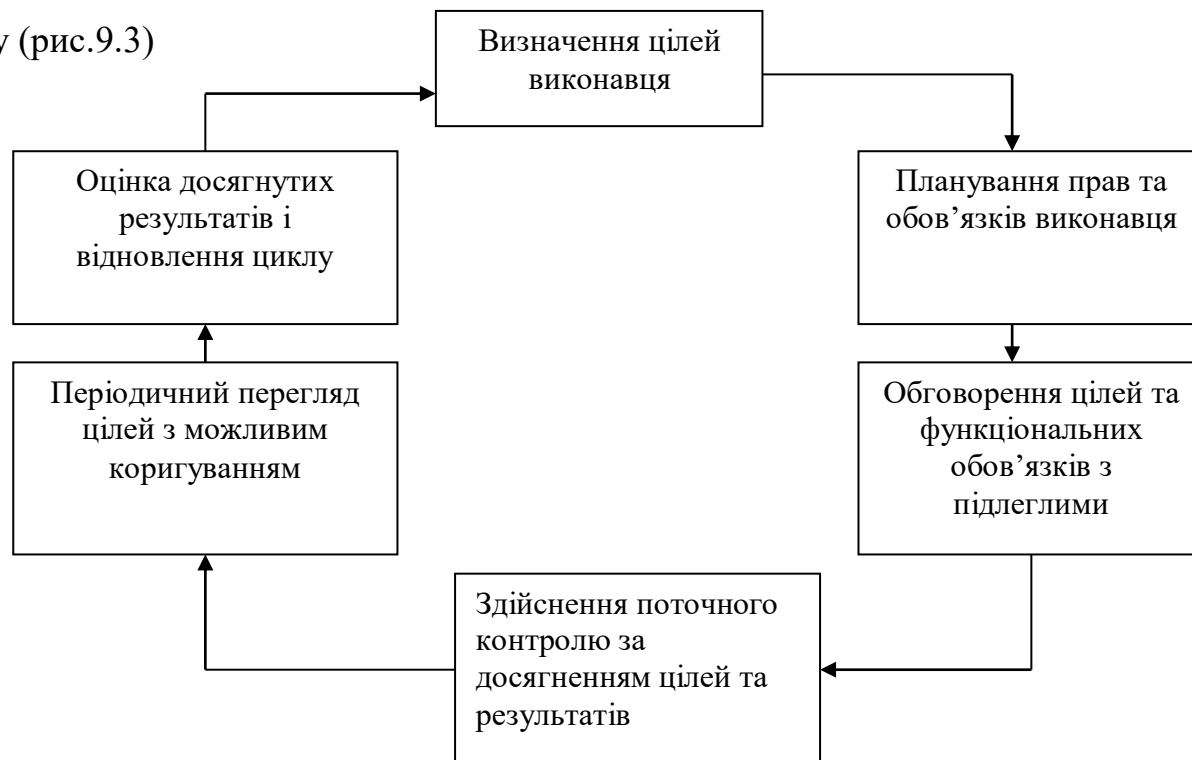


Рис. 9.3. Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями включає в себе 6 етапів, які в сукупності дають можливість керівникові оцінити роботу підлеглих.

Розглянемо робочу форму, яка використовується для поточного і підсумкового контролю в практиці управління за цілями (табл.9.2)

Таблиця 9.2

## Форма для здійснення управління за цілями

Цілі та показники діяльності	Вага показника	Характеристика результатів	Стандарти	Результати		Терміни	
				цільові	досягнуті	цільові	досягнуті
Доставка продукції	0,3	% поставок у термін	95%				
Якість роботи	0,25	% відмовлень, рекамацій	5%				
Ефективність роботи	0,2	Затрати на доставку одиниці продукції  Використання транспорту і обладнання	200 грн  90%				

З наведеного прикладу видно, що цілі, які встановлюються підлеглому, повинні бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності даному методу оцінювання персоналу.

Серед нових підходів до оцінювання персоналу слід зазначити управління загальною якістю (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість всіх виконуваних функцій та операцій, всіх складових ходу і результатів виконання. Цей новий метод здобуває все більшого поширення в американських корпораціях.

### 3. Комплексна оцінка працівників

Комплексна оцінка конкретного працівника ( $K_{o.n}$ ) здійснюється за формулою:

$$K_{o.n} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_f \cdot P_r, \quad (9.1)$$

де  $K_{o.n}$  – комплексна оцінка працівника;

$K_n$  – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_n$  – ділові якості працівника;

$C_f$  – складність виконуваних функцій (роботи);

$P_r$  – результати роботи.

Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінки складності та результатів праці.

Елементи комплексної оцінки мають різну міру постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, протягом достатньо тривалого часу змінюються мало, то оцінка результативності праці є найбільш динамічнішою і, як правило, здійснюється щомісячно.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності. Інші три елементи оцінки, що характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо різняться за змістом і питомою значущістю ознак.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак з їхнім незмінним питомим значенням.

За освітою всі працівники розподіляються на 5 груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

## Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

№з/п	Група персоналу	Оцінка в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	З вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

У методиці, що розглядається, стаж роботи оцінюється так: до 15-ти років за кожний рік — 0,01 бала; за 15 і більше років — 0,15 бала.

• короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання	— 0,05 бала;
• навчання у вечірній школі	— 0,05 бала;
• отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом	— 0,10 бала;
• курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання у вищому навчальному закладі I і II рівнів акредитації	— 0,15 бала;
• навчання у вищому навчальному закладі III і IV рівнів акредитації	— 0,20 бала.

За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методика враховує активність участі працівника в системі безперервного підвищення професійної майстерності, тобто в різноманітних формах підготовки й підвищення кваліфікації, що діють на даному підприємстві і поза ним. Наприклад, для робітників оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) : 0,85, \quad (9.2)$$

де  $O$  — оцінка освіти;

$C$  — оцінка стажу роботи за спеціальністю;

$A$  — активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

#### 4. Специфіка оцінки робітників

##### *А. Оцінка ділових якостей робітників*

Оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Перелік можливих ознак для врахування в процесі оцінки ділових якостей робітників наведено в табл. 9.4.

Таблиця 9.4

## Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості робітників

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність (знає справу)	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 0,5, середній — 1, вище за середній — 2, високий — 3 бали.

Оцінка від 0,5 до 3 балів устанавлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей ( $D_p$ ) здійснюється підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

*Б. Оцінка складності функцій, що виконуються робітниками*

Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім цього, беруться до уваги й ознаки, не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але такі, що впливають на складність праці робітників і передбачають більше напруження, наявність досвіду і докладання більших зусиль: різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання кінцевих операцій), робота із самоконтролюванням.

Пропонований перелік ознак для оцінки складності функцій, що їх виконують робітники, питому вагу і бальні оцінки наведено в табл. 9.5.

Таблиця 9.5

Бальні оцінки ознак що визначають складність функцій,  
які виконуються робітниками

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість(у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що визначають зміст, складність праці й відображаються в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Різнманітність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	—	—	—
Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	—	—
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролюванням	0,15	0,15	0,30	—	—	—	—

Коефіцієнт складності виконуваних функцій ( $C_{\phi}$ ) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їхньої питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності

функцій робітників). Цим забезпечується порівнянність оцінок складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

### *В. Оцінка результатів праці робітників*

Така оцінка враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність.

У табл. 12.5 наведено як ознаки, що характеризують результати праці робітників, так і оцінку їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості. Показники оцінки результатів праці можуть конкретизуватися в кожному структурному підрозділі.

Таблиця 9.6

Бальні оцінки ознак, що визначають результати робітників

Ознака	Питома значущість ознаки(у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

## 5. Специфіка оцінки керівників і спеціалістів

### *А. Оцінка ділових якостей керівників і спеціалістів*

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних ними функцій і вимог «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» до професійно-кваліфікаційної підготовки зазначених категорій персоналу.

У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність



опанувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

Таблиця 9.7

Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів  
технологічних служб

Ознака	Питома значущість(у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко організувати і планувати свою працю	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціатива	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність опанувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок, які наведено в додатку 1.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

У таблицях 9.7 і 9.8 як приклад наведено бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості окремих спеціалістів і керівників.

Таблиця 9.8

Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників технологічних служб (бюро, відділів)

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості в підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

### *Б. Оцінка складності функцій керівників і спеціалістів*

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак) відібрано ознаки, що дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:

характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);

різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);

самостійність виконання робіт;

масштаб і складність керівництва;

додаткова відповідальність.

Питома значущість використаних для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці (визначається експертами — висококваліфікованими фахівцями).

З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така сама кількість рівнів виявилася необхідною для врахування широкої диференціації робіт за групами, що мають інформаційно-технічний (1—3 рівні), аналітико-конструктивний (4—6 рівні), організаційно-адміністративний (7—10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Для інших ознак, що характеризують складність виконуваних функцій, кількість рівнів встановлена дещо меншою, наприклад, масштаб і складність керівництва — 7, самостійність виконання робіт — 8 (табл. 9.9).

Якщо працівник виконує різнорідні роботи, від найпростіших інформаційно-технічних до більш складних аналітико-конструктивних, оцінка має провадитись за складнішими роботами.

Різноманітність, комплексність робіт впливають на складність залежно від повторюваності і взаємозв'язаності, різнорідності складу і змісту роботи, а також форм і джерел інформації.

Методикою враховано, що робота, яка містить багато різнорідних операцій без унесення в їх виконання елементів новизни — це нескладна праця, і навпаки, за невеликої кількості операцій робота може бути складною через постійні зміни методів їх виконання. Ураховуючи це, були відокремлені прості,



	ці)										
Характер робіт що визначають зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,2	1,5	1,80	2,20	2,40	2,7	3,0
		інформаційно-технічні			аналітично-конструктивні			організаційно-адміністративні			
Різноманітність, компетентність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,6	0,7	0,90	1,05	1,2		
		прості, часто повторювані роботи в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності			роботи, що проводяться в масштабі підрозділу			виконання комплексних робіт, пов'язаних з найрізноманітнішими завданнями			
Самостійність у роботі	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,2	1,50	1,75	2,0		
		роботи під безпосереднім керівництвом			роботи, що виконуються оперативним загальним керівництвом			роботи, що виконуються самостійно			
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,30	0,45	0,6	0,7	0,90	1,05			
		Керівництво підрозділом, що входять до складу відділу		керівництво самостійними структурними підрозділами			керівництво кількома підрозділами		Комплексне керівництво підприємством		
Відповідальність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,6	0,7	0,90	1,05			
		матеріальна (за збереження матеріальних і фінансових ресурсів)				моральна (за керівництвом виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)					

(3—5 рівні), керівництво кількома підрозділами (6-й рівень), комплексне керівництво підприємством (7-й рівень).

Додаткова відповідальність характеризує складність притаманних певним посадам службовців робіт, що зумовлюються особливостями змісту праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності — матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, життя людей) й адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання виробничих завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» слід включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів ( $C_{\phi}$ ) визначається діленням сум оцінок за кожною ознакою (з урахуванням їхньої питомої значущості) на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

#### *В. Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів*

Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. Для визначення якісних характеристик результатів праці спеціалістів беруться до уваги прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу (виробітку), норм витрат сировини, матеріалів (у технологів); технічний рівень конструкторських рішень (у конструкторів); безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам, установленим «Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців»; своєчасне запровадження технологічних процесів і розробок у виробництво тощо. Необхідно враховувати також дотримання працівниками термінів виконання завдань, оскільки цей показник є одним з важливих критеріїв оцінки результатів праці всіх категорій персоналу, бо від нього залежить своєчасне запровадження у виробництво нової прогресивної техніки і технології, прогресивних конструкторських рішень, передових форм і методів організації виробництва і праці.

У процесі оцінювання результатів праці керівників ураховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників розробляється набір показників, що характеризують результати праці.

Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в закріплених підрозділах.

Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються на основі конкретних показників, які всебічно відображають специфіку діяльності кожного підрозділу. Наприклад, для відділу головного механіка такими показниками можуть бути: виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного обладнання; скорочення планових термінів простою технологічного обладнання в ремонті та міжремонтному обслуговуванні; брак обґрунтованих претензій від структурних підрозділів до якості ремонту й технічного стану технологічного обладнання.

Методикою передбачено, що для всіх ознак результатів праці застосовуються чотири рівні оцінки в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали.

У табл. 9.10 як приклад наведено ознаки, що характеризують результати праці спеціалістів технологічних служб, оцінку їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості.

Таблиця 9.10

Бальні ознаки, що характеризують результати праці  
спеціалістів технологічних служб

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24

позапланових робіт					
Якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання термінів виконання робіт (завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників технологічних служб, наведено в табл. 9.11. За аналогією розробляється система оцінки результатів праці інших керівників функціональних підрозділів, а також спеціалістів і службовців.

Таблиця 9.11

Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників технологічних служб

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20

Загальна оцінка результатів праці конкретних працівників визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

#### 6. Атестація персоналу: принципи, види, методи

**Атестація персоналу являє собою кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам діяльності, що виконується.**



**Атестація** – це форма комплексної оцінки результатів діяльності працівників організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення.

Головне призначення атестації - не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

Метою проведення атестації є раціональне розміщення кадрів і їх ефективне використання.

Атестація персоналу є юридичною основою для переводів, просувань по службі, нагороджень, визначення розмірів заробітної плати, а також знижень у посади й звільненні. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання їх за фахом, удосконалення стилю й методів управління персоналом. Вона має на меті пошук резервів росту, підвищення продуктивності праці й зацікавленості працівника в результатах своєї праці й всієї організації, найбільше оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного й всебічного розвитку особистості.

Різновид атестації - «360° атестація» (це процес атестації керівників, коли оцінку їх результатів роботи дають керівник вищого рівня управління, колеги та підлеглі менеджери).

Атестація дозволяє керівникові організації:

1. Оптимізувати розподіл людських ресурсів в організації.
2. Мотивувати і заохочувати працівників.
3. Забезпечувати стійкий зворотний зв'язок з працівниками.
4. Забезпечувати справедливість всередині робочої групи або колективу.
5. Оптимізувати процеси розвитку і навчання персоналу.
6. Забезпечує дотримання принципу рівних можливостей при просуванні працівника в організації.

Основні принципи атестації:

1. Орієнтація на результати, тобто недостатньо докладати зусилля, а необхідно, щоб праця перетворювалась в досягнення бажаних результатів.

2. Основна увага приділяється цілям та задачам, працівники повинні мати чітку уяву про те, що вони мають робити та пріоритети своїх завдань.
3. Спільна постановка цілей менеджером та працівником, оскільки участь працівника в процесі планування сприяє активізації трудових зусиль.
4. Наявність системи зворотного зв'язку дозволяє працівнику отримувати інформацію про оцінку своїх результатів, і таким чином, підвищувати продуктивність і ефективність праці.

Вихідними даними для процесу атестації є наступні:

1. Моделі робочих місць, професіограма та посадові інструкції.
2. Особові справи працівників.
3. Результати оцінки діяльності працівників.
4. Контракти працівників.
5. Штатний розпис,
6. Положення про оплату праці.
7. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
8. Результати роботи підрозділів.

Розрізняють чотири види атестації службовців:

1. Чергова атестація є обов'язковою для всіх і проводиться не рідше одного разу у два роки для керівного складу й не рідше одного разу в три роки для фахівців і інших службовців.

2. Атестація після закінчення іспитового терміну проводиться з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій з використання працівника, що атестується на основі результатів його трудової адаптації на новому робочому місці.

3. Метою атестації при просуванні по службі є виявлення потенціальних можливостей працівника й рівня його професійної підготовки для заняття більш високої посади з урахуванням вимог нового робочого місця й нових обов'язків.

4. Атестація при переводі в інший структурний підрозділ необхідна в тих випадках, коли відбувається істотна зміна посадових обов'язків і вимог, пропонованих новим робочим місцем.

Атестація проводиться у всіх підрозділах організації. Перелік посад, що підлягають атестації, і строки її проведення встановлюються керівником організації.

#### Методи проведення атестації

Існує безліч різних методів атестації, однак на практиці вони в основному являють собою різні варіації наступних методів:

Ранжування, в рамках якого потрібно розставити підлеглих один по одному залежно від їхніх заслуг (досягнень), причому, як правило, за реальною здатністю виконувати роботу, хоча іноді ранжування проводиться по декількох обраних характеристиках.

Класифікація, в рамках якої працівників розподіляють по декількох раніше встановленим категоріям досягнень (заслуг) на підставі загальної ефективності діяльності працівників. Як правило, цих категорій п'ять.

Шкала оцінок - найбільш поширений метод атестації. Його основу складає список особистісних характеристик або факторів, проти кожного з яких розміщується шкала, що складається, як правило, з п'яти пунктів, і менеджер (керівник) відзначає на шкалі, у якому ступені той або інший фактор або характеристика властиві працівникові.

Метод відкритої атестації являє собою інновацію порівняно недавнього часу, що була введена у зв'язку з незадовільністю схеми шкали оцінки. Замість того, щоб змушувати менеджера оцінювати ряд персональних характеристик, які не завжди є підходящими для атестації, новий метод зосереджує увагу на характері виконання роботи, при цьому від менеджера потрібно всього кілька фраз про працівника, що атестується замість проставлення галочок у стовпцях.

#### Порядок проведення атестації персоналу

Ділова оцінка працівника найчастіше проходить у виді атестації. Організаційно її проведення оформляється відповідним наказом по

підприємству (організації), що додає їй офіційний статус і надає право на використання результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника. Таким чином, атестацію варто розглядати як деякий закінчений, оформлений документально результат оцінки працівника.

Суб'єкт оцінки — особа, група осіб, орган, яким визначене право проводити оцінку працівників. Частіше як суб'єкт оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, до складу входять члени комісії і секретар. Як члени комісії залучаються керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти - висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Як експерти можуть виступати працівники даного підрозділу, що добре знають тих, що підлягають атестації. Склад атестаційної комісії має бути не більш ніж 5 — 6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота стосовно задач атестації, ознайомлення з методикою проведення, порядком підготовки необхідних документів.

### **Етапи атестації**

Атестація проводиться в кілька етапів: підготовка, сама атестація і підведення підсумків.

1. Підготовка, що здійснюється кадровою службою, включає: розробку принципів і методики проведення атестації; видання нормативних документів з підготовки й проведення атестації (приказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі зберігання персональної інформації); підготовку спеціальної програми з підготовки і проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою); підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.д.).

2. Проведення атестації:

особи, які проходять атестацію і керівники самостійно (за розробленою кадровою службою структури) готують звіти;

особи, які проходять атестацію і не тільки керівники, але й співробітники й колеги заповнюють оціночні форми;

аналізуються результати;

проводяться засідання атестаційної комісії.

### 3. Підведення підсумків атестації:

аналіз кадрової інформації, введення й організація використання персональної інформації;

підготовка рекомендацій по роботі з персоналом;

затвердження результатів атестації.

Аналіз результатів атестації:

1. Оцінка праці: виявлення працівників, що не задовольняють стандартам праці; виявлення працівників, що задовольняють стандартам праці; виявлення працівників, істотно перевищуючі стандарти праці.

2. Оцінка персоналу: діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей; зіставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфікою посад); виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів; оцінка перспектив ефективної діяльності; оцінка росту; ротації.

Зведення і обробка даних, як правило, проводяться після закінчення атестації. Для підведення узагальнених підсумків складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;

виділяються групи ризику (неефективно працюючих або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);

виділяються групи росту (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку й професійного проведення);

готуються рекомендації з використання даних атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації. Крім зворотного зв'язку з тим, що атестується, у ході бесіди проводяться уточнення даних і збір

додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

Організація зберігання даних. Щоб кадрову інформацію можна було використовувати при прийнятті кадрових і інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації з результатів атестації. Варто розробити особливу форму введення й зберігання інформації (за персоналіями, відділами, рівнями ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації й по цих параметрах, і по параметрах якості й кількості праці.

На етапі прийняття рішень особлива увага приділяється дотриманню тими, що атестуються трудової дисципліни, прояв самостійності при рішенні поставлених завдань, прагнення до самовдосконалення, професійній придатності співробітника.

Атестаційна комісія дає рекомендації для просування тих, що атестуються на вищестоящу посаду, заохочення за досягнуті успіхи, збільшення заробітної плати, перевод на іншу роботу, звільнення від з посади і ін.

Висновки і рекомендації атестаційної комісії використовуються надалі для формування кадрової політики адміністрації організації і служби управління персоналом.

Для соціального захисту тих, що атестуються, від суб'єктивності висновків атестаційної комісії враховується вага оцінок і висновків, які виставляються працівникові.

Керівник організації з урахуванням рекомендацій атестаційних комісій у встановленому порядку заохочує працівників. У строк не більше двох місяців від дня атестації він може ухвалити рішення щодо переводу співробітника, визнаного за результатами атестації не відповідного посади, на іншу роботу з його згоди.

При неможливості цього керівник організації може в той же строк у встановленому порядку розірвати із працівником договір відповідно до законодавства.

Після закінчення зазначеного строку перевід працівника на іншу роботу або розірвання з ним трудового договору за результатами даної атестації не допускається.

Трудові суперечки з питань звільнення і відновлення на посаді співробітника, визнаного за результатами атестації не відповідного займаній посаді, розглядаються відповідно до діючого законодавства про трудові суперечки.

#### Контрольні питання

1. Які цілі переслідує оцінка результатів діяльності персоналу?
2. Назвіть методи оцінювання персоналу.
3. У чому особливості методу оцінювання - управління за методами?
4. Яким чином відбувається комплексна оцінка працівників?
5. Яка специфіка оцінки робітників?
6. Яка специфіка оцінки керівників і спеціалістів?
7. Назвіть мету та основні принципи атестації персоналу.
8. Які види та методи атестації персоналу ви знаєте?
9. Який порядок проведення атестації персоналу?
10. В чому полягає призначення та зміст атестаційної комісії?
11. Чи мають бути особливості в проведенні атестації для різних категорій персоналу?
12. Чи існує взаємозв'язок між діловою оцінкою робітника і оплатою праці?

## ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХУ ПЕРСОНАЛУ

1. Розвиток персоналу як фактор виробництва
2. Професійне навчання персоналу
3. Методи навчання і їхній вибір
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу
5. Поняття трудової кар'єри, види та моделі кар'єри
6. Чинники та етапи кар'єри
7. Професійно-кваліфікаційне просування персоналу
8. Планування службової кар'єри
9. Планування і підготовка резерву

1. Розвиток персоналу як фактор виробництва

Розвиток персоналу є одним з найважливіших факторів успішної діяльності виробництва. При цьому інвестування в розвиток кадрів відіграє більшу роль, ніж інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

Розвиток персоналу - система взаємозалежних дій, що включають розробку стратегії, прогнозування і планування потреби в персоналі, управління кар'єрою й професійним ростом, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

Аналізуючи поняття «розвиток персоналу» і «навчання персоналу» варто чітко розмежувати їхні значення. Навчання персоналу реалізується в рамках програм розвитку персоналу, а розвиток персоналу включає, у свою чергу, компоненти:

навчання, що у формі загальної й професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;



підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з бурхливим розвитком НТП;

навчання в школі управління і керівництва, що дає необхідні знання й підготовку при вступі на керівну посаду та формує кар'єру керівника;

перекваліфікацію, що, по суті, дає другу освіту. Під нею розуміється будь-яка професійна переорієнтація. Мета перекваліфікації полягає у тому, щоб дати можливість працівникам освоїти нову для них спеціальність.

ротацію, тобто регулярне переміщення персоналу у середині організації на інші посади і місця;

делегування повноважень;

планування кар'єри.

Ціль розвитку персоналу - підвищення трудового потенціалу працівників для рішення особистих завдань і завдань в області функціонування і розвитку організації.

Основні принципи розвитку персоналу:

цілісність системи розвитку, преемственість різних видів і форм розвитку персоналу;

випереджальний характер навчання і розвитку на основі прогнозу науково-технічного розвитку і умов розвитку організації;

гнучкість різних форм розвитку, можливість їхнього використання на окремих етапах розвитку;

професійне і соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів;

побудова системи розвитку персоналу з урахуванням конкретних можливостей організації, соціально-економічних умов його функціонування.

Фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу у сучасних в умовах:

серйозна конкуренція на різних ринках в умовах глобалізації економіки;

бурхливий розвиток нових інформаційних технологій;

системне, комплексне рішення питань управління людськими ресурсами і всіма стратегічними завданнями на основі єдиної програми діяльності організації;

необхідність розробки стратегії і організаційної культури організації;

участь всіх лінійних керівників у реалізації єдиної кадрової політики і рішення стратегічних завдань організації;

наявність широкої спеціалізованої мережі консультаційних фірм за різними напрямкам розвитку людських ресурсів.

Для ефективного здійснення завдань кожному підприємству потрібні найбільш придатні для цього працівники, яких необхідно підбирати й розвивати.

Розвиток кадрів повинний стояти на першому плані, для чого необхідні:

підтримка здатних до навчання працівників;

поширення знань і передового досвіду;

навчання молодих кваліфікованих співробітників.

## 2. Професійне навчання персоналу

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації.

Професійне навчання охоплює нових працівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також працівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації. Потреба в навчанні, як правило, з'ясовується у наступних випадках:

1. В процесі відбору кандидатів на вакансії.

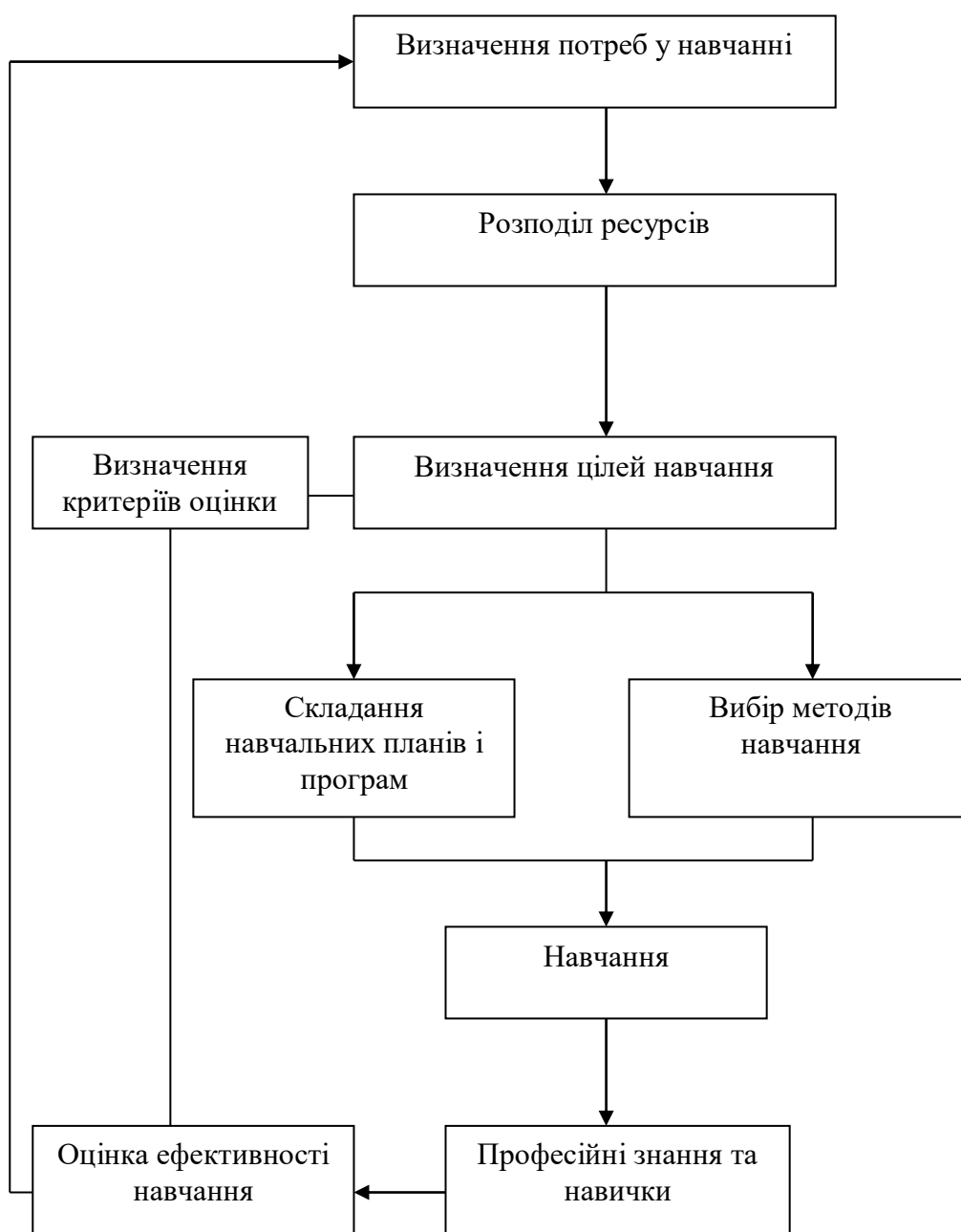
2. Під час вступу на нову посаду.

3. В процесі атестації працівників організації.

Основними напрямками професійного навчання вважають:

1. Первинне навчання у відповідності з цілями організації, задачею підрозділу та специфікою роботи працівника.
2. Навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника.
3. Навчання з метою підвищення кваліфікації працівника.
4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.
5. Навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

Процес професійного навчання персоналу зображений на рис. 10.2.



## Рис. 10.2. Процес професійного навчання персоналу

Формування бюджету. Бюджет професійного навчання обумовлюють два фактори:

1. Потреби організації в професійному навчанні.
2. Фінансовий стан організації.

Вище керівництво організації визначає скільки воно може витратити на навчання в плановому періоді, і співставляє розмір бюджету з потребами професійного навчання, і на основі цього порівняння визначає пріоритетні напрямки професійного навчання.

Загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей:

1. Прямі витрати на навчання, тобто підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів.
2. Непрямі витрати, тобто оплата відряджень, пов'язаних з навчанням, транспортні витрати, витрати на харчування.

Визначення цілей професійного навчання. На основі аналізу виявлених потреб навчання кадрова служба повинна сформулювати специфічні цілі для кожної програми навчання. Ці цілі повинні відповідати наступним вимогам:

1. Повинні бути конкретними.
2. Орієнтованими на отримання практичних навичок.
3. Піддаватися оцінці.

При визначенні цілей необхідно пам'ятати про принципову різницю між професійним навчанням і освітою, перше спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації, в той час як освіта спрямована на розвиток в певній галузі знань.

Визначення критеріїв оцінки. Критерії оцінки повинні встановлюватися до початку навчання і повинні доводитися як до працівників, що навчаються, так і до тих, хто керує процесом навчання.

Вибір методів навчання. При виборі методів навчання необхідно дотримуватись наступних принципів навчання дорослих людей:

1. Актуальність, тобто інформація та матеріали, що використовуються в процесі навчання повинні мати безпосередній зв'язок з професійною діяльністю працівників, оскільки дорослі люди, як правило, погано сприймають абстрактні теми.

2. Участь працівників, які задіяні в учбовому процесі та безпосереднє використання нових знань і навичок на практиці.

3. Повтор, тобто в процесі навчання доцільно використовувати методики, які допомагають закріпитися новим знанням і навичкам в пам'яті людини, а інколи стати навіть звичкою.

4. Зворотний зв'язок (в процесі навчання необхідно постійно надавати інформацію про те, наскільки працівник просунувся вперед).

### 3. Методи навчання і їхній вибір

В процесі навчання виділяють 2 групи методів:

#### 1. Класичні або пасивні методи навчання:

- лекції;
- конференції;
- демонстрації.

#### 2. Активні методи:

- наставництво;
- ротація;
- коучінг;
- аналіз конкретних ситуацій (кейси).

Навчання може бути організоване як безпосередньо в організації, так і за її межами, у спеціальних центрах перепідготовки, в освітніх установах.

Серед основних переваг навчання в організації можна виділити наступні:

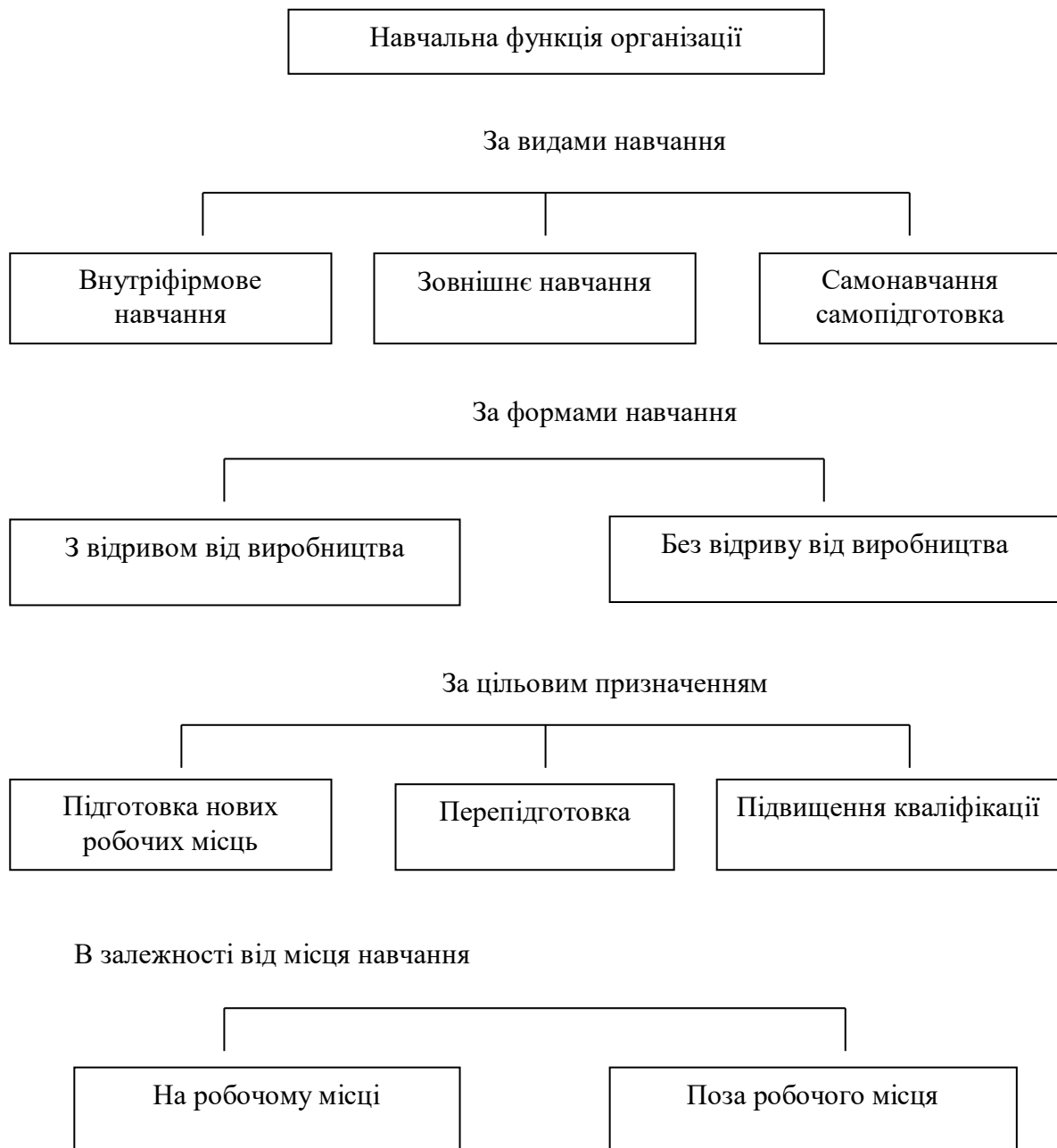
- організація освітнього процесу, навчальні програми й навчальні

плани можуть бути адаптовані у відповідності зі специфікою й потребами організації, наприклад прив'язані до робочого графіка;

- може бути використані устаткування і пристосування, які застосовуються безпосередньо в організації;

- немає необхідності у транспортних витратах і у додаткових витратах на оренду приміщень і т.п.

Класифікацію навчальної функції підприємства представлено на рис. 10.3.



### Рис. 10.3. Класифікація навчальної функції підприємства

Разом з тим даний підхід звужує можливості обміну інформацією, певні проблеми можуть виникнути й з навчальним устаткуванням, аудиторним і лабораторним фондом.

Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Якщо ґрунтуватися на прийнятій у світовій практиці класифікації методів навчання, то всі їх варто розділити на:

методи навчання, які застосовують у ході виконання роботи;

методи навчання поза робочим місцем (посадових обов'язків);

методи, які рівною мірою підходять для кожного із цих двох варіантів.

Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, делегування повноважень, метод завдань, що ускладнюються, учнівство і наставництво.

Інструктаж являє собою роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, що давно виконує даної функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж є, як правило, нетривалим, орієнтованим на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять у коло професійних обов'язків учня. Інструктаж на робочому місці є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок, тому він настільки широко використовується на всіх рівнях сучасних організацій.

Ротація являє собою метод, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою одержання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду придбання нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, що вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома професіями. Крім чисто навчального ефекту ротація здійснює позитивний вплив на мотивацію співробітника, допомагає переборювати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями. Такий метод дозволяє забезпечити взаємозамінність працівників і

уникнути кризових ситуацій у випадку хвороб, звільнень, раптового збільшення обсягу робіт. Ротація в наукомістких виробництвах, у сферах діяльності, зв'язаних в основному з інтелектуальною працею, може здійснюватися, як правило, лише на рівні окремих ролей членів команди. Це обумовлено тим, що науково-технічний прогрес визначає все більше ускладнення технологій, інструментів, математичного апарата і т.д. і, незважаючи на вплив інформаційних технологій, породжує вузьку інтелектуальну спеціалізацію.

Делегування - передача співробітникам чітко окресленої області завдань із повноваженнями ухвалення рішення по обговореному колу питань. При цьому менеджер навчає підлеглих у ході виконання роботи. Особливо ефективно, з погляду мотивації, на 2-3 році роботи співробітника на конкретному робочому місці.

Метод ускладнюючих завдань - спеціальна програма робочих дій, вибудована за ступенем їхньої важливості, розширення обсягу завдання і підвищення складності. Заключна ступінь - самостійне виконання завдання.

Учнітво і наставництво є традиційними методами професійного навчання ремісників - із давніх часів, працюючи поруч із майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод широко розповсюджений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців - медицині, виноробстві, управлінні. Однак сучасні учні не обов'язково проводять увесь свій час, спостерігаючи за тим, як працює наставник, і надаючи йому допомогу вони можуть займати відповідальні посади і працювати самостійно. Їх учнівство полягає в наявності більш досвідченої людини, що постійно стежить за їхнім розвитком, що робить допомогу радами, підказками і т.д. Наставництво вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати за розпорядженням зверху.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення й



закріплення знов вивченого. У цьому сенсі даний вид навчання є оптимальним для вироблення навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань. У той же час, таке навчання часто буває занадто вузьким для розвитку потенціалу співробітника, формування принципово нових поведінкових і професійних компетенції, оскільки не дає співробітникові можливості абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці й вийти за рамки традиційної поведінки.

Навчання поза роботою включає всі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться зовнішніми навчальними структурами й, як правило, поза стінами організації.

Лекція є традиційним і одним із самих давніх методів професійного навчання. У ході лекції, що сьогодні може з успіхом бути записана на відео й показана багатьом групам слухачів, представляє собою монолог інструктора, аудиторія сприймає навчальний матеріал на слух. Лекція є неперевершеним засобом викладу великого обсягу навчального матеріалу в короткий строк, вона дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один викладач працює з декількома десятками, сотнями й навіть тисячами слухачів, якщо використовуються відео - або телетрансляції. Обмеженість лекцій як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками - лекція не припускає практичних дій з боку навчаються, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. У результаті практично відсутній зворотний зв'язок, викладач не контролює ступінь засвоєності матеріалу й не може внести корективи в хід навчання.

Коучінг - це процес консультування, при якому основна увага спрямована не просто на вирішення проблеми клієнта, а власне на розвиток його потенціалу: загального потенціалу та потенціалу стосовно конкретного кола проблем. При цьому клієнт сам вирішує проблеми та активно просувається по шляху ефективності та успіху;

Розгляд практичних ситуацій (кейсів) дозволяє в певній мірі перебороти цей недолік. Даний метод навчання припускає аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму і т.д. В основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення, у якому ті, хто навчаються, відіграють активну роль, а викладач направляє й контролює їхню роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання познайомитися з досвідом інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також розвинути навички прийняття рішень, розробки стратегії і т.д. Для успішного використання методу практичних ситуацій від учасників потрібен певний рівень професіоналізму і теоретичних знань, які повинні бути розвинені за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри - колективна гра (часто із застосуванням комп'ютера), що включає розбір навчального приклада, у ході якого учасники гри одержують ролі в ігровій діловій ситуації й розглядають наслідки ухвалених рішень. Цей метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності учнів. Перевага ділових ігор полягає в тому, що, будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів приведуть їхні рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (керування компанією), так і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання цього методу дозволяє учасникам виконувати різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне подання про організацію і взаємини її співробітників.

Кейси і ділові ігри досить дорогі, оскільки для їхньої підготовки потрібні спеціальні навички і досить багато часу. Їх ефективне застосування також вимагає участі спеціально підготовлених викладачів-інструкторів.

Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання – для нього не потрібні ні викладач, ні спеціальне приміщення, ні певний час – той, хто навчається вчиться там, тоді й так, як йому зручно. Організації можуть мати

значну користь із самонавчання за умови розробки й надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо - і відеокасет, підручників, задачників, навчальних програм. Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Учень може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності - зворотного зв'язку, тому що навчається наданий самому собі.

Розвиток персональних комп'ютерів і їх мультимедійних додатків дозволяє значною мірою перебороти зазначений недолік. При збереженні переваг індивідуального навчання (контроль швидкості, повторення, доступність), використання комп'ютерних засобів дає можливість підтримки постійного зворотного зв'язку й коректування процесу навчання, що значно підвищує його ефективність.

Більшість перерахованих вище методів можуть бути скомбіновані між собою:

опитне або емпіричне навчання - навчання шляхом самостійної роботи, але у певному логічному порядку;

демонстрація і практика під керівництвом - інструктор показує стажистові, як робити, потім дає можливість зробити це самому працівникові, але під його керівництвом;

програмувальне навчання - книга або машина, що «веде» читача й періодично перевіряє його знання постановкою питань;

навчання за допомогою комп'ютера - властиво програмувальне навчання шляхом взаємодії з комп'ютером, використання мережі Інтернет;

навчання дією - навчання в ході виконання дій, наприклад, участь разом з іншими в розробці проекту або групового завдання, або робота «у другому складі» іншого підрозділу.

Головним критерієм при виборі того або іншого методу є його ефективність для досягнення цілей навчання конкретного співробітника.

Політика організації в сфері навчання і розвитку персоналу в цілому повинна ґрунтуватися на наступних принципах.

По-перше, у процес навчання повинне бути безпосередньо залучене керівництво фірми. Керівник несе відповідальність не тільки за свій службовий ріст, але й за ріст своїх підлеглих. Якщо працівника визначають на навчання, то його безпосередній керівник повинен брати участь у формулюванні цілей навчання. По мірі проходження навчання керівник повинен давати оцінку успішності курсу і ухвалити рішення щодо продовженні навчання.

По-друге, навчальні програми повинні приводитися у відповідність із корпоративними завданнями, виробничою і ринковою стратегією.

По-третє, навчання працівників успішно тільки тоді, коли воно пов'язано з іншими складовими кадрової роботи.

По-четверте, результати навчання підлягають ретельній оцінці. Оцінюються різні параметри: чи сподобався курс учням, чи з'явилися в них нові корисні знання. У випадку незадовільних відповідей на ці питання, або у випадку зміни переваг у працівника навчальна програма повинна переглядатися.

#### 4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу

Розрізняються три види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу.

Підготовка персоналу - планомірне і організоване навчання й випуск кваліфікованих кадрів для всіх галузей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в даному випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи

під час первинної підготовки кадрів на виробництві. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично відносяться до організації і змісту навчання, намагаються насамперед, одержати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці. Форми підвищення кваліфікації робітників зображені на рис. 10.4.

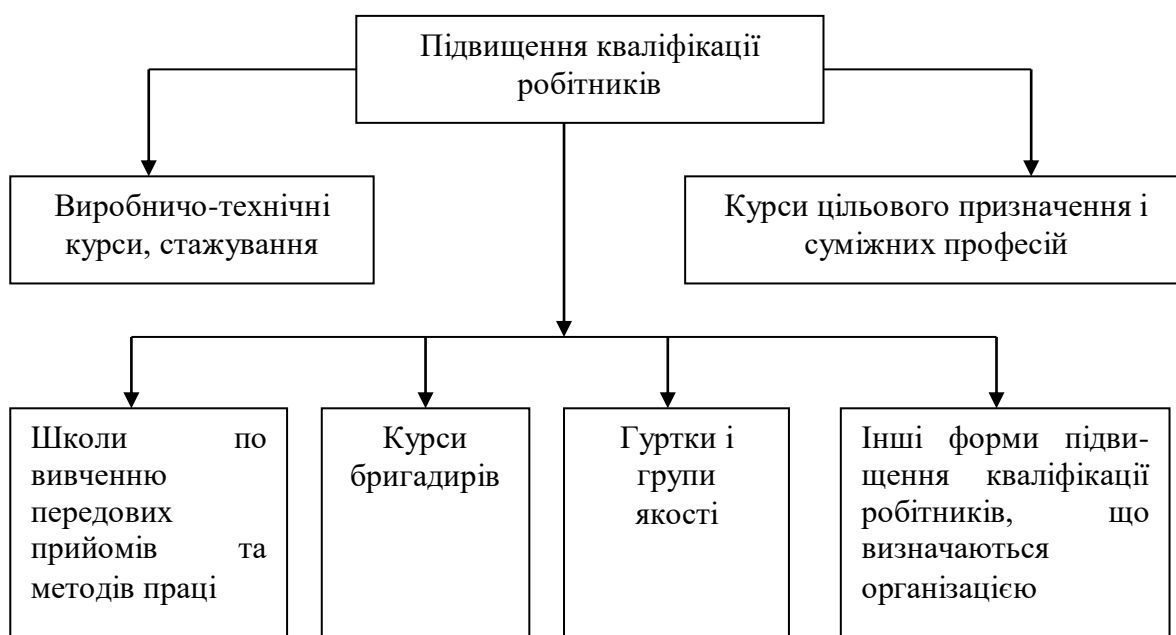


Рис. 10.4 Форми підвищення кваліфікації робітників в організації

Перепідготовка персоналу - навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

Перепідготовка робітників на виробництві здійснюється у наступних випадках:

- для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо;
- для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці;

- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на виробництві шляхом курсового та індивідуального навчання кадрів.

Післядипломна освіта є системою фахового удосконалення громадян, що забезпечує поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь та навичок, одержання нової кваліфікації, нової спеціальності на основі здобутого раніше рівня освітньої і професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою.

Серед інших форм підвищення кваліфікації керівників і фахівців важлива роль належить стажуванню. Стажування керівників та фахівців передбачає засвоєння ними кращого вітчизняного і передового зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня управління. Воно може відбуватися як в передових вітчизняних, так і зарубіжних організаціях.

Перепідготовка осіб з вищою освітою - це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра у межах одного чи різних освітніх напрямів та досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

Післядипломна підготовка фахівців – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

Вітчизняний і закордонний досвід розробив три концепції навчання кваліфікованого персоналу.

1. Концепція спеціалізованого навчання, орієнтованого на сьогоднішній день або найближче майбутнє й має відношення до відповідного робочого місця.

Таке навчання ефективно відносно нетривалий відрізок часу, але з погляду працівника сприяє збереженню робочого місця, а також зміцнює почуття власної гідності.

2. Концепція багатопрофільного навчання є ефективною з економічної точки зору, тому що підвищує внутрівиробничу й невиробничу мобільність працівника. Однак остання обставина являє собою відомий ризик для організації, де працює співробітник, оскільки він має можливість вибору й тому менш прив'язаний до відповідного робочого місця.

3. Концепція навчання, орієнтованого на особистість, має на меті розвиток людських якостей, закладених природою або надбаних у практичній діяльності.

Ця концепція відноситься, у першу чергу, до людей, які мають схильність до наукових досліджень і володіють талантом керівника, педагога і т.п.

Предметом навчання є:

знання - одержання теоретичних, методичних і практичних знань, необхідних працівникові для виконання своїх обов'язків на робочому місці;

уміння - здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці;

навички - високий ступінь уміння застосовувати отримані знання на практиці, навички припускають таку міру освоєння роботи, коли здійснюється свідомий самоконтроль;

способи спілкування (поведінки), форма життєдіяльності особистості - сукупність дій і вчинків індивіда в процесі спілкування з навколишньою дійсністю, розробка характеру поведінки, що відповідає вимогам, що

пред'являються до робітника місцем роботи, соціальні відносини, комунікабельність.

## 5. Поняття трудової кар'єри, види та моделі кар'єри

Кар'єра - це результат усвідомленої позиції і поведінки людини в області трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням.

Кар'єру - траєкторію свого руху - людина будує самостійно, співвідносячи особливості всередині організації і поза організаційну дійсність й головне - зі своїми власними бажаннями, установками та метою.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника за рівнями службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Починається ділова кар'єра з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею.

На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.п.

На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

У процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри. Розрізняють кілька видів кар'єри.

Кар'єра вертикальна - вид кар'єри, з яким найчастіше всього зв'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільше явне. Під вертикальний кар'єрою розуміють підйом на більш високу ступінь



структурної ієрархії (підвищення у посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на ступені, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на колишньому рівні (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття «кар'єри горизонтальної» не означає неодмінний і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

Кар'єра внутріорганізаційна - вид кар'єри, що означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра міжорганізаційна - вид кар'єри, який означає, що конкретний робітник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра спеціалізована - вид кар'єри, характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії і сфери діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншій організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту роботи, або перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів

призначений на посаду заступника директори по управлінню персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо притримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не за якою-небудь окремою функцією. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість дослідити компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали у профспілках. В результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань (які в кожному разі втрачать свою цінність через п'ять років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Рівні цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, такі в різних організаціях.

Кар'єра східчаста - вид кар'єри, що з'єднує елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися шляхом чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Така кар'єра зустрічається досить часто й може приймати як внутріорганізаційні, так і межорганізаційні форми.

Кар'єра центроспрямована (прихована) - вид кар'єри, найменш очевидний для навколишніх; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під такою кар'єрою розуміють рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звернення, окремі, важливі доручення керівництва. Такий робітник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагорода за роботу в даній посаді.

Кар'єра-блискавка - стрімкий шлях до успіху, певному положенню в суспільстві за надзвичайно короткий час.

На практиці існує велике різноманіття варіантів кар'єри, які базуються на чотирьох основних моделях кар'єри:

1. «Трамплін». Підйом по службовим сходам відбувається, коли займають більш високі і краще оплачувані посади. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається утриматись на ній протягом тривалого часу. А потім стрибок з «трампліна» - вихід на пенсію. Ця кар'єра найбільше характерна для керівників періоду застою, коли багато посад займалися одними людьми протягом 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі в силу ряду причин - особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного колективу - робітника влаштовує займана посада й він готовий залишатися на ній до виходу на пенсію. Така модель може бути прийнятною для багатьох фахівців і службовців.

2. «Сходи». Кожний рівень службових сходів являють собою певну посаду, що працівник обіймає певний час (не більше 5 років). Цього терміну досить, щоб увійти в нову посаду і проробити з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого і виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службовим сходам. Кожну нову посаду займає після підвищення кваліфікації. Верхньої сходинки він досягає у період максимального потенціалу, і після цього починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи. Психологічно ця модель дуже незручна для керівників через небажання йти з «перших ролей».

Тут можна порекомендувати уважно ставитися до таких працівників - включати до ради директорів, використовувати як консультантів.

3. «Змія». Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної посади нетривалий час, а потім займає більше високу посаду на більш високому рівні. Головна перевага цієї моделі - можливість вивчити всі функції діяльності й

управління, що надається на вищій посаді. Ця модель характерна для японської моделі, тому що японські працівники зв'язують себе не тільки з окремою професією, але й з майбутнім всієї фірми. При недотриманні ротації кадрів ця модель губить значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з перевагою темпераменту меланхоліку й флегматику не настроєні до зміни колективу або посади і будуть сприймати її дуже болісно.

4. «Роздоріжжя». Коли після певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу) і за результатами приймається рішення про пониження, переміщення або підвищення працівника. Це схоже на американську модель, характерну для спільних компаній.

#### 6. Чинники та етапи кар'єри



Рис. 10.5. Чинники, що впливають на розвиток кар'єри

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того, що впливають на просування не просто чинники й не особистість самі по собі, а способи їх взаємодії.

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати яскраве уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі повинні будуватись на основі загальної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

Взаємодію факторів розвитку кар'єри зображує рис. 10.6.



Рис. 10.6. Взаємодія факторів розвитку кар'єри

### Етапи кар'єри

Етап кар'єри (як крапка на часовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що перебуває на етапі просування, у рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри - часовий період розвитку особистості й фази розвитку професіонала - періоди оволодіння діяльністю.

Зустрічаючись із новим співробітником, менеджер по персоналу повинен враховувати етап кар'єри, який він проходить у цей момент. Це може допомогти уточнити мету професійної діяльності, ступінь динамічності й головне - специфіку індивідуальної мотивації. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби. Представимо короткий опис етапів кар'єри наступною таблицею (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

#### Етапи кар'єри та етапи життя

Етап кар'єри	Віковий період	Характеристика	Важливі потреби
Попередній	до 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	до 30 років	Опанування роботи, розвиток професійних навиків	Соціальне визнання, незалежність
Просування	до 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
Збереження	від 45 до 60 років	Удосконалення кваліфікації, підйом на новий службовий рівень	Соціальне визнання, самовираження
Завершення	після 60 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук та навчання власної зміни	Утримання соціального визнання
Пенсійний	після 65 років	Інші види діяльності	Пошук самовираження у новій сфері

			діяльності
--	--	--	------------

Попередній етап включає навчання в школі, середню і вищу освіту й триває до 25 років. За цей період у людини може перемінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє його потреби й відповідає його можливостям. Якщо він відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самозатвердження його як особистості, він піклується про безпеку існування.

Далі настає етап становлення, що триває приблизно п'ять років від 25 до 30. У цей період працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження й з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються і формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, просування по службі. Відбувається нагромадження практичних навиків, зростає потреба у самостверженні, досягненні більш високого статусу й ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці й турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується закріпленням досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Наступає пік удосконалення кваліфікації й відбувається її підвищення в результаті активної діяльності й спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на новий службовий рівень. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе й до навколишніх, що досягли свого положення чесною працею.

Хоча багато з потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь у прибутках, капіталі інших організацій, акції, облігації).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Тут людина починає всерйоз замислюватись про пенсію, готуватися до виходу на відпочинок. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни й навчання кандидата на вільну посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри й такі люди все менше одержують задоволення від роботи й відчують стан психологічного й фізіологічного дискомфорту, самовираження й повага до себе й до інших людей у них досягає найвищої крапки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які замінили б їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію.

На останньому - пенсійному етапі, кар'єра в даній організації (виді діяльності) завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.). Стабілізується повага до себе. Але фінансовий стан й стан здоров'я в ці роки можуть погіршитись.

Практика показала, що працівники часто не знають своїх перспектив у даному колективі. Це говорить про погану постановку роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації.

## 7. Професійно-кваліфікаційне просування персоналу

Планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно – кваліфікаційне просування працівників, їх перепідготовку в разі необхідності. Це вимагає тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування



виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Службово-професійне просування - серія поступальних переміщень за різними посадами, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальними і горизонтальними. Це і є запропонована організацією послідовність різних ступенів (посад, робочих місць, положень у колективі), що співробітник потенційно може пройти. Під кар'єрою прийнято розуміти фізичну послідовність займаних ступенів (посад, робочих місць, положень у колективі) конкретним працівником.

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників представляє собою сукупність форм, методів та засобів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання і переміщення робітників організації від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника та потреб виробництва.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового і освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках.

Розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників (рис. 10.7).



Рис. 10.7. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників

Внутрішньо професійне просування робітників відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно рівної за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робітника широкого профілю.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце у разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається у випадку його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

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

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), в тому числі й типових варіантів;
- додержання принципів планомірності і послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх в резерв на посади керівників.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема :

- вища крапка кар'єри - вищий пост, що існує в конкретній організації;
- довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаємої людиною в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де перебуває індивідуум у цей момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності - відношення (у деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де перебуває індивідуум.

Просування персоналу складається з наступних процедур:

1. Підвищення в посаді або кваліфікації, коли службовець займає більше високу посаду, а робітник одержує новий розряд.

2. Переміщення, коли працівник переводиться на інше рівноцінне робоче місце (цех, відділ, служба) у силу виробничої необхідності або зміни характеру праці.

3. Зниження, коли у зв'язку зі зміною його потенціалу працівник переводиться на більше низьку посаду або за результатами атестації на більше низький розряд для робітника.

4. Звільнення з підприємства, коли працівник повністю міняє місце роботи у зв'язку з незадоволеністю умовами праці або невідповідності займаному робочому місцю.

## 8. Планування службової кар'єри

Ділова кар'єра — поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, зв'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра — це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як рід занять, діяльності.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тім, що з моменту прийняття працівника в організацію й до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії і етапів розвитку й руху фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здатностей і цілей людини з

вимогами організації, стратегією й планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного й посадового росту.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним певної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені нижче (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

#### Основні заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первісна орієнтація та вибір професії Вибір організації та посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування росту Реалізація росту
Менеджер по персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Призначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по зростанню

Менеджер з персоналу вже при прийому кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути й привабливою, і нецікавою, що істотним образом позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації, з планування, організації, мотивації й контролю службового росту працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здатностей і схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Управлінням своєї ділової кар'єри займається й кожний окремий працівник.

Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здатностей людини. Будь-яка людина планує своє майбутнє, ґрунтуючись на своїх потребах і соціально-економічних умовах. При надходженні на роботу людина ставить перед собою певні цілі, але тому що й організація, приймаючи його на роботу, також переслідує певні цілі, тому необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості. Людина повинна вміти співвіднести свої ділові якості з тими вимогами, які ставить перед нею організація, його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Наймаючись на роботу, людина повинна знати ринок праці. Маючи можливість до самооцінки й знаючи ринок праці, він може відібрати галузь і регіон, де хотів би жити й працювати. Правильна самооцінка своїх навичок і ділових рис припускає знання себе, своєї сили, слабкостей і недоліків. Тільки при цих умовах можна правильно поставити мету кар'єри.

Метою кар'єри не можна назвати область діяльності, певну роботу, посаду, місце на службових сходах. Вона має більше глибокий зміст. Мета кар'єри проявляється в причині, за якої людина хотіла б мати цю конкретну

роботу, займати певну сходинку на ієрархічній градації посад. Мета кар'єри міняється з віком, а також по мірі того, як міняємося ми самі, з ростом нашої кваліфікації й т.д. Формування цілей кар'єри - це процес постійний.

Управління кар'єрою варто починати при прийомі на роботу. При прийомі на роботу вам задають питання, у яких викладені вимоги організації-роботодавця. Вам же варто задавати питання, що відповідають вашим цілям, що формують ваші вимоги. Управляючи кар'єрою в процесі роботи, необхідно пам'ятати наступні правила:

- не гайте час на роботу з безініціативним, безперспективним начальником, станьте потрібним ініціативному, оперативному керівникові;
- розширюйте свої знання, здобуйте нові навички;
- готуйте себе зайняти більш високооплачувану посаду, що стає (або стане) вакантною;
- пізнайте й оцініть інших людей, важливих для вашої кар'єри (батьків, членів своєї родини, друзів);
- становіть план на добу й на весь тиждень, у якому залишайте місце для улюблених занять;
- пам'ятайте, що все в житті міняється (ви, ваші заняття й навички, ринок, організація, навколишнє середовище), оцінити ці зміни - важлива для кар'єри якість;
- ваші рішення в області кар'єри практично завжди є компромісом між бажаннями й реальністю, між вашими інтересами й інтересами організації;
- ніколи не живіть минулим: по-перше, минуле відбивається в нашій пам'яті не таким, яким воно було насправді, по-друге, минуле не повернеш;
- не допускайте, щоб ваша кар'єра розвивалася значно швидше, чим в інших; звільняйтеся, як тільки переконаєтеся, що це необхідно;
- думайте про організацію, як про ринок праці, але не забувайте про зовнішній ринок праці;

- не зневажайте допомогою організації у працевлаштуванні, але в пошуках нової роботи сподівайтесь насамперед на себе.

Щоб ефективно управляти своєю діловою кар'єрою, необхідно становити особисті плани. Зміст особистого життєвого плану кар'єри керівника, що складає із трьох основних розділів: оцінка життєвої ситуації, постановка особистих кінцевих цілей кар'єри й приватні цілі й плани діяльності.

У ряді організацій у рамках системи управління персоналом складається блок функцій з управління діловою кар'єрою. Ці функції виконують: дирекція, служба управління персоналом, начальники функціональних відділів апарату управління організацією, профспілкові комітети, консультаційні центри.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації. Організація руху кадрів має в розміщенні персоналу принципове значення, тому що забезпечує заміщення вакантних місць і дотримання планової кар'єри працівників.

Вихідними даними для організації руху персоналу є:

- моделі службової кар'єри;
- рішення атестаційної комісії;
- філософія підприємства;
- штатний розклад підприємства;
- посадові інструкції;
- особисті справи співробітників;
- накази директора по кадрових питаннях;

трудові договори співробітників, положення про оплату праці.

Рух кадрів організується в суворій відповідності до кадрової політики особисто директором на малих підприємствах або його заступником з персоналу на великих і середніх підприємствах. Проводиться в життя співробітниками відділу кадрів. Якщо рух кадрів йде спонтанно - за результатами звільнення співробітників, від випадку до випадку, для виконання бажання директори, то ефект планомірного розміщення кадрів невеликий.



Тільки рівномірний і цілеспрямований рух кадрів дає реальний соціальний ефект.

## 9. Планування і підготовка резерву

Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду повинні проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації.

Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінки їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні етапи формування кадрового резерву:

1. Розробка прогнозу змін, що можуть відбутися в керівному складі організації, а також серед спеціалістів певних функціональних галузей діяльності.

2. Попередній відбір кандидата до резерву.

3. Отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидата.

4. Остаточне формування кадрового резерву.

Основними критеріями при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників є наступні:

1. Відповідний рівень освіти та професійної підготовки.

2. Досвід практичної роботи з людьми.

3. Організаторські здібності.

4. Особисті якості кандидата.

5. Стан здоров'я.

Основні джерела формування кадрового резерву керівника:

1. Висококваліфіковані спеціалісти.

2. Керівники низової ланки управління.

3. Заступники керівників підрозділів.

План роботи з резервом на керівні посади складається з наступних етапів:

1. Визначення потреби в керівних кадрах:

- а) вивчення організаційно-нормативних документів;
- б) визначення планів технічного і соціального розвитку організації;
- в) проведення аналізу складу і розстановки керівних кадрів;
- г) визначення кількості керівних посад в організації.

2. Підбір і визначення керівних кадрів:

- а) визначення основних вимог до керівників на різних посадах;
- б) підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів;
- в) оцінка ділових якостей;
- г) визначення відповідності ділових і особистих якостей кандидатів вимогам посад;

3. Комплектація резерву і його затвердження:

- а) розгляд пропозицій щодо керівного резерву;
- б) аргументація пропозицій щодо зарахування кандидатів до резерву;
- в) подання пропозицій керівнику організації і затвердження їх;
- г) щорічний перегляд резерву.

4. Робота з резервами керівних кадрів:

- а) визначення напрямків підготовки працівників, які зараховані до резерву;
- б) розробка і затвердження індивідуальних планів;
- в) організація роботи з виконання індивідуальних планів;
- г) організація стажування.

5. Контроль за підготовкою резервів керівних кадрів.,

- а) контроль у відділах та структурних підрозділах;
- б) контроль з боку керівництва організації;
- в) контроль з боку кадрової служби організації;

6. Визначення готовності резерву до зайняття посади:

- а) визначення рівня готовності кандидатів у відділах організації і направлення пропозицій керівництву організації;

- б) аналіз поданих пропозицій керівництвом організації;
- в) прийняття остаточного рішення керівництвом організації щодо поданих пропозицій.

Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

1. Потенціал просування.
2. Рівень поточної професійної компетенції.

На підставі цих параметрів затверджується матриця позицій кар'єри, що умовно визначає чотири види працівників (рис.10.8).



Рис. 10.8. Матриця позицій кар'єри

Новачки – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

Сухостій – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

Золота середина – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

Зірки – висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

Основними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Українській Академії державного управління при Президентові України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;

- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами та досвідом роботи;
- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій тощо.

#### Контрольні питання.

1. Що уявляє собою розвиток персоналу як система?
2. З яких компонентів складається процес розвитку персоналу?
3. Які основні принципи розвитку персоналу?
4. Назвіть фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу у сучасних умовах.
5. Назвіть етапи процесу професійного навчання персоналу.
6. Які пасивні методи навчання ви знаєте?
7. Які активні методи навчання ви знаєте?
8. Надайте класифікацію навчальній функції організації?
9. Надайте характеристику основних методів навчання на робочому місці.
10. Надайте характеристику основних методів навчання поза роботою.
11. Назвіть форми підвищення кваліфікації робітників в організації.
12. У яких випадках здійснюється перепідготовка робітників?
13. Надайте визначення термінів «кар'єра», «ділова кар'єра».
14. Які ви знаєте види кар'єри?
15. Назвіть зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на розвиток кар'єри.
16. Яким чином відбувається взаємодія факторів розвитку кар'єри?
17. Яким чином пов'язані між собою етапи кар'єри та етапи життя?

18.Що уявляє собою підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників?

19.Назвіть напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників.

20.Що уявляє собою кар'єрограма?

21.Що розуміють під резервом керівників?

22.Назвіть основні етапи формування кадрового резерву.

23.Які основні критерії використовуються при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників?

24.З яких етапів складається план роботи з резервом на керівні посади

## **ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**

1.Причини та фактори вивільнення персоналу

2.Управління плинністю кадрів

3.Управління безпекою кадрів

1. Причини і фактори вивільнення персоналу

Вивільнення персоналу являє собою сферу управлінської діяльності щодо скорочення чисельності працівників.

Вивільнення персоналу — це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки підприємства під час вивільнення співробітників.

Система спеціальних заходів, що супроводжують процес вивільнення, має стати функцією, підкріпленою досконалим механізмом її реалізації. Вихідною позицією в управлінні процесом вивільнення є визначення серйозності й важливості факту звільнення з таких поглядів, як виробничий, соціальний, особистий.

Необхідність скорочення чисельності працівників у фірмі може бути викликана різними обставинами, як внутрішніми, так і зовнішніми:

- падінням попиту на продукцію фірми;
- раціоналізацією виробництва, що скорочує витрати праці;
- управлінськими помилками при доборі персоналу і т.п.

Досвід розвинутих країн свідчить, що роботу фірми по вивільненню персоналу не слід зводити тільки до звільнення.

У цьому зв'язку практика управління персоналом сучасної фірми розрізняє абсолютне вивільнення працівників (звільнення) і часткове (внутрішнє) вивільнення працівників, що дозволяє за допомогою гнучкої політики зайнятості зм'якшувати необхідність скорочення чисельності персоналу. При частковому вивільненні зменшується обсяг виконуваної роботи, але чисельність працівників не скорочується.

Способами вивільнення працівників у цьому випадку можуть бути:

- припинення прийому нових працівників;
- внутрішні переміщення, у ході яких працівники з трудонасичених підрозділів переміщаються у відділи трудонедостатні;
- скасування понаднормових робіт;
- перехід на неповний робочий день, скорочений робочий тиждень, використання неоплачуваних відпусток;
- освоєння фірмою робіт, раніше виконуваних для неї за договором з іншими фірмами.

Основна кваліфікація видів звільнень базується на критерії їхньої добровільності і виглядає в такий спосіб:

- звільнення з ініціативи адміністрації (роботодавців);
- звільнення з ініціативи працівника (за власним бажанням)
- звільнення за домовленістю сторін;
- звільнення в результаті інституційних змін у житті працівника (відхід в армію, відхід на пенсію, вступ до навчального закладу і т.п.)

У свою чергу, звільнення з ініціативи адміністрації також поділяються на два види:

- звільнення, викликані необхідністю скорочення чисельності працівників, обумовленого організаційними змінами у фірмі;
- звільнення, зв'язані з невідповідністю працівника пропонованим йому вимогам (порушення трудової дисципліни, невиконання трудових норм і зобов'язань і т.п.).

У тих випадках, коли мова йде про звільнення через необхідність скорочення чисельності співробітників, задачею служби управління персоналом є їхня організаційно-психологічна підтримка. У фірмах промислово розвинутих країн практикується ряд мір, що дозволяють зм'якшити для працівників ситуацію звільнення і спонукати їх до безконфліктного звільнення.

До таких мір відносяться:

1. Виплата грошових компенсацій. Практика і розміри таких виплат за добровільне звільнення залежать від специфіки податкового законодавства країни, а також від обов'язкових і добровільних витрат фірми за статтями соціального страхування.
2. Метод «аутплейсмент» («Outplacement») – це психологічні профорієнтаційні заняття, що проводяться співробітниками фірми і спеціальними консультаційними службами зі звільненими.
3. Достроковий вихід на пенсію.
4. Тимчасове звільнення («Лей-оф») застосовується у період тимчасового скорочення обсягу робіт (проблеми з постачанням комплектуючих, сезонні несприятливі зміни і т.п.).

Критерієм класифікації звільнень є ступінь добровільності виходу з організації. Звільнення працівника загрожує реалізації таких трьох функцій:

- матеріального забезпечення життя;
- самореалізації і самовираження;
- формування соціального статусу.

Головним завданням служб управління персоналом у роботі з людьми, що звільняються, є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну чи особисту ситуацію. З цією метою, як показує досвід закордонних підприємств, створюються спеціальні кабінети, де допомагають людям у разі звільнення з роботи. Такі кабінети мають назву "outplacement" (аутплейсмент). Цей термін має два значення:

- нова форма розірвання трудового договору між підприємством і працівником чи групою працівників;
- комплекс методів і засобів, які використовують спеціалізовані кабінети з метою надання допомоги зацікавленим особам під час працевлаштування в оптимальні строки і за максимально сприятливих умов.

Послуги такого кабінету оплачує підприємство, з яким розірвано угоду. Форма розірвання будь-яка: звільнення з ініціативи організації, за власним бажанням або за згодою сторін.

Аутсорсинг персоналу - покупка не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу. Перелік питань, які можна вирішити в такий спосіб досить великий. В основному це стосується вирішення завдань, не пов'язаних з профільною діяльністю компанії-замовника.

Аутстафінг персоналу - аутсорсингова компанія приймає у свій штат вже працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія.

Поняття аутсорсингу (аутстафінгу) персоналу все більш упевнено впроваджується в лексикон управлінської діяльності вітчизняних компаній. Хоча його практичне використання в Україні зустрічається поки що відносно рідко, у той час як у США й Західній Європі аутсорсинг (аутстафінг) персоналу відноситься до числа напрямків, які досить швидко розвиваються, що приносить аутсорсинговим компаніям дохід понад \$60 млрд. у рік.



Термін «аутсорсинг (аутстафінг) персоналу» з'явився в побуті відносно недавно, хоча по суті багато компаній з незапам'ятних часів використовували його можливості в практичній діяльності. Наприклад, залучення спеціалістів зі сторони на термінову або сезонну роботу, на виконання окремого проекту і т.д. Як правило, з такими людьми укладалися тимчасові трудові угоди.

В даний час необхідність в аутсорсингу (аутстафінгу) персоналу зростає. Плануючи бізнес-процеси і реалізуючи намічені плани, компанії заздалегідь, а в багатьох випадках, і «по факту» виділяють ті завдання, які не будуть або не є постійними протягом досить тривалого періоду часу, скажімо, протягом року або більше. Наприклад, у фінансово-економічній області - це проведення внутрішнього аудиту, у управлінні персоналом - програми реструктуризації, в області інформаційних технологій - розробка і впровадження відповідного програмного забезпечення і т.д.

Перелік всіх можливих завдань, які компанії реалізують не на постійній основі, може бути значно ширшим і різноманітнішим. Їхнє виникнення обумовлене рішенням як поточних питань життєдіяльності компанії, так й екстрених проблем, що виникли у зв'язку з непередбаченим звільненням висококваліфікованого співробітника, протиправними діями третіх осіб та іншим. Крім цього, іноді потреба у спеціалістах зі сторони виникає при розробці й впровадженні програм розвитку організації (виробництво нового продукту, виведення на ринок нового бренду і т.д.), швидкого просування певних напрямків діяльності компанії та інше.

У разі групового звільнення угода укладається індивідуально з кожною особою. Тристоронній договір (адміністрація; людина, що звільняється; спеціалізований кабінет) оговорює умови проведення аутплейсменту, права та обов'язки сторін. Процес аутплейсменту охоплює:

- підбиття підсумків попередньої трудової діяльності (цей етап є базовим, тому що всі наступні впливають з оцінки результатів попередньої роботи; внаслідок виконання цього етапу одержуємо баланс можливостей людини, що звільняється);

- розробка проекту подальшої діяльності або його кількох варіантів на основі даних балансу можливостей людини;
- оцінка проекту за допомогою методу стратегічного маркетингу;
- визначення стратегій пошуку нового місця роботи відповідно до плану кар'єри, сектора ринку праці, типу робочого місця, цілей кандидата та цілей організації, що діють на ринку праці;
- навчання кандидатів способам пошуку роботи;
- залучення кандидата до оперативного пошуку з використанням технічних засобів;
- контроль за діями кандидата на основі аналізу результатів і за необхідності коригування плану пошуку, обговорення проблем, що виникають, і т. п.

Під час надання допомоги спеціалізовані кабінети контактують з інституціями ринку праці. Їхні функції полягають у:

- створенні банку даних про підприємства регіону та вільні робочі місця;
- організації інформаційної мережі з картотекою підприємств, кандидатів, системою зв'язків з кабінетом і кандидатом;
- організації групи маркетингу персоналу, що здійснює пошук робочих місць.

Ці послуги кабінетів аутплейсменту можна зарахувати до страхових послуг, що їх надає підприємство як додатковий засіб покриття ризику втрати роботи, тобто ця послуга стане додатковою гарантією зайнятості.

Договір, який укладають три сторони, являє собою самостійний документ і не звільняє підприємство від зобов'язань за іншими угодами.

Відомі різні види звільнень персоналу, і в кожному випадку є свої особливості і свої правила управління цими процесами:

- звільнення за власним бажанням;
- звільнення з ініціативи організації;
- вихід на пенсію.

Під час звільнення за власним бажанням служба управління персоналом може провести завершальну бесіду, що дасть можливість співробітнику і організації ретельніше й реальніше оцінити події, які відбуваються. Головною метою завершальної розмови є:

- спроба за необхідності вплинути на рішення працівника про звільнення;
- аналіз вузьких місць в організації, зокрема психологічного клімату, умов праці, питань охорони праці, заробітної плати й пільг.

Можливі різні форми проведення завершальної бесіди. Небажано, щоб у ролі інтерв'юера виступав безпосередній керівник людини, яка звільняється. Проводити бесіду можна як у письмовій, так і в усній формі. Проблемою в даному разі може бути відмова від спілкування або іронічне ставлення чи суб'єктивізм у розмові. В останньому випадку можливі два виходи із ситуації:

- проведення розмови на вищому рівні психологічної компетенції (спеціалістом-психологом або сторонньою особою);
- перенесення розмови на пізніший термін, коли причини звільнення сприйматимуться більш об'єктивно і зважено.

Звільнення з ініціативи організації відбувається найчастіше внаслідок скорочення персоналу або ліквідації підприємства. В цьому разі людина, що звільняється з організації, відчуває професійну, соціальну та особисту втрату. Професійна втрата полягає в тому, що втрачаються навички, досвід, вміння внаслідок безробіття. Соціальна втрата — це втрата соціальних взаємозв'язків і статусу людини. Особиста втрата — втрата роботи, заробітної плати, впевненості в завтрашньому дні, відчуття незахищеності. Людина переживає психологічну травму.

В цьому разі необхідною умовою є робота спеціалізованих кабінетів та індивідуальний підхід до людини. Служба управління персоналом може проводити юридичні консультації з питань вирішення претензій чи необхідності компенсацій, допомагати в процесі наведення довідок про співробітника, проводити психологічні консультації й надавати психологічну

підтримку вивільненим працівникам, сприяти формуванню нової системи цільових прагнень, переорієнтації на новий вид діяльності чи нову професію.

Звільнення у зв'язку з виходом на пенсію має такі особливості:

- вихід на пенсію може бути заздалегідь передбаченим і спланованим з достатньою точністю в часі;
- ця подія пов'язана зі значними змінами в житті людини й тому є дуже помітною для оточення.

Служба управління персоналом повинна готувати співробітника до виходу на пенсію. Для цього можна запропонувати курси з підготовки до виходу на пенсію у формі циклу лекцій і бесід, одно-чи багаторазових семінарів. Тематика цих курсів охоплює такі питання:

- правові норми та положення, пов'язані з виходом на пенсію;
- економічні аспекти подальшого життя;
- можливості планування активного відпочинку;
- медичні проблеми.

Особливо важливим для підприємства є впровадження системи «змінного пенсіонування». Під нею розуміють систему заходів, з послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного виходу на пенсію. До цієї системи добирають заходи, що забезпечують участь пенсіонера в трудовому житті організації, де він працював: поступовий перехід до неповної зайнятості, періодичне залучення до співпраці в ролі консультанта, експерта, інструктора в процесі навчання, управління адаптацією, наставництва тощо, а також запрошення для участі в нарадах, зборах організації.

## 2. Управління плинністю кадрів

Масштаби можливого вивільнення працівників залежать від того, як вивільнення буде ув'язано з плинністю кадрів на підприємстві. Справа в тім, що на підприємстві паралельно протікають два процеси. З одного боку, упровадження нової техніки, різного роду заходів щодо підвищення

продуктивності праці сприяє появі зайвої робочої сили, що підлягає (скороченню). З іншого боку, має місце плинність робочої сили (нормальним явищем вважається плинність у 10% від середньооблікової чисельності, а фактична може бути значно більше), що приводить до появи вакантних робочих місць і необхідності пошуку працівників замість тих, що звільнилися.

Виникає питання, наскільки можливо сполучення цих двох процесів, щоб робоча сила, що підлягає вивільненню, не звільнялася, а компенсувала втрати в робочій силі в зв'язку з плинністю. Представляється, що тут доцільно керуватися наступними засадами. Плинність кадрів відносно рівномірна протягом року. Отже, рівномірно виявляються і вакантні робочі місця.

Упровадження заходів технічного й організаційного характеру може бути як одноразовим, присвяченим до визначеного часу, так і рівномірним протягом року. При рівномірному вивільненні робочої сили є підстави сподіватися на те, що вона може бути використана для компенсації плинності кадрів і ніякого звільнення зі скорочення штатів не відбудеться. При одноразовому вивільненні, навпроти, працівники, цілком імовірно, будуть звільнені, тому що економічно невиправдано зберігати їх занадто довго в чеканні появи вакантних робочих місць у випадку звільнення робітників за власним бажанням.

При аналізі необхідно враховувати не тільки кваліфікацію робочої сили, що намічена до вивільнення, але і характер професійної підготовки, зокрема виділяючи дві групи робітників:

- з вузькоспеціалізованою підготовкою;
- з універсальною, чи тривалою теоретичною підготовкою в системі профтехосвіти.

Можливість подальшого працевлаштування робочих цих груп, так само як і напрямок перепідготовки, дуже різні, тобто задача вивільнення повинна зважуватись в ув'язуванні з задачею просування.

Спрямованість перерозподілу працівників, що вивільняються, у процесі балансування попиту та пропозиції на внутрішньозаводському ринку праці вибирається з обліком:

- вимог робочих місць до рівня професійної кваліфікації працівника й інших його якостей;
- характеристик у сукупності, що відбивають трудову діяльність працівника до вивільнення;
- прийнятних для працівника (виходячи з виявлених інтересів) змін цих характеристик на новому робочому місці.

Особливу увагу треба приділяти питанням трудової та виконавської дисципліни.

Трудова дисципліна являє собою відносини взаємної відповідальності працівників, що засновані на свідомому і добровільному виконанні ними передбачених діючими законодавчими і нормативними актами про працю правил поведінки відповідно до їх трудових функцій і обов'язків.

Стан трудової дисципліни залежить від багатьох чинників: організація праці та виробництва, система матеріального і морального заохочення, ступень механізації й автоматизації виробничих процесів, система планування і управління, рівень виховної роботи, самосвідомість членів трудового колективу та ін.

Управління трудовою дисципліною і раціональним використанням робочого часу тісно пов'язане із системою роботи з формування стабільних трудових колективів, що обумовлено їх взаємозалежністю. Давно визначено, що чим вище рівень дисципліни, тим менше плинність і навпаки. Різними дослідженнями доведено, стан трудової дисципліни покращується з підвищенням рівня освіти та кваліфікації робітників, розвитку трудового виховання молоді та організації наставництва, рівня виховної роботи в гуртожитках та організації дозвілля, рівня умов праці, санітарно-побутових умов та в цілому задовільності працею. Іншими словами, робота щодо зміцнення трудової дисципліни і формування стабільних трудових колективів передбачає розробку і здійснення єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального та виховного характеру.

Головна увага в організації роботи з трудової дисципліни має бути спрямоване на усунення причин, що породжують прояв різних видів порушень трудової дисципліни. До основних видів порушень трудової дисципліни відносяться:

- запізнення на роботу на початку зміни і після обідньої перерви;
- передчасний відхід з роботи на обідню перерву і в кінці зміни;
- прогули;
- поява на роботу в нетверезому стані;
- несвоєчасне або не в повному обсязі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу для продуктивної праці.

Для управління процесом зміцнення трудової дисципліни та раціональним використанням робочого часу в організаціях і на підприємствах виконується наступні види робіт:

- аналіз та оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах;
- облік робочого часу та контроль за його використанням, облік порушень трудової дисципліни;
- планування та організація заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Оцінку стану трудової дисципліни в організації, на підприємстві та структурних підрозділах можна розрахувати за наступною формулою:

$$K_{Т.Д} = \frac{Ч_c - Ч_n}{Ч_c} \cdot \frac{\Phi_{П.Л} - T_{П.В}}{\Phi_{П.Л}} \quad (11.1)$$

де:

$Ч_c$ -середньооблікова чисельність робочих за обліковий період, осіб.;

$Ч_n$ -чисельність робітників, які припустились порушення трудової дисципліни, осіб.;

$\Phi_{П.Л}$ -плановий фонд робочого часу, люд.-год.;

$T_{п.в.}$ -сума внутрізмінних та цілоденних втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни, люд.-год..

Інформація, що характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується за окремими підрозділами (бригадами, дільницями, відділами, цехами), в організації або підприємству в цілому, за професійними групами. Потім визначається питома вага порушників трудової дисципліни за звітний період (%) за формулою:

$$K_{д} = \frac{Ч_{н}}{C_{с}} \cdot 100\% \quad (11.2)$$

де:

$Ч_{н}$  – чисельність порушників трудової дисципліни у звітному періоді, осіб.;

$C_{с}$  – середньооблікова чисельність робітників, осіб.

Основні показники руху робочої сили.

1. Коефіцієнт оборту за прийомом.

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{cp.cn}} * 100 \% \quad (11.3)$$

2. Коефіцієнт оборту за звільненням.

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{cp.cn}} * 100 \% \quad (11.4)$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів.

$$K_{пл.} = \frac{Ч_{изл.об}}{Ч_{cp.cn}} * 100\% \quad (11.5)$$

де:

$Ч_{np}$  - чисельність робітників, прийнятих на роботу за рік.

$Ч_{зв}$ - звільнених за рік.

$Ч_{надл. об.}$  - надлишковий оберт (чисельність робітників, звільнених за власним бажанням та за рішенням керівництва).



$\text{Ч}_{\text{ср.ср}}$  - середньооблікова чисельність робітників за рік.

4. коефіцієнт використання робочого часу.

$$K_{\text{вик. часу}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{вст}}} \quad (11.6)$$

$\Phi_{\text{факт}}$ ,  $\Phi_{\text{вст}}$  - тривалість робочого дня (робочого періоду, відповідно фактична і встановлена)

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \quad (11.7)$$

Стабільність або «відданість»

$$\text{персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві)} = \frac{\text{загальна сума років роботи на даному підприємстві всього персоналу}}{\text{середньооблікова чисельність}} \quad (11.8)$$

$$\text{Рівень дисципліни (неявок на роботу)} = \frac{\text{неявки на роботу (людино - днів)}}{\text{усього відпрацьовано (людино - днів)}} \quad (11.9)$$

Відповідність кваліфікації

$$\text{робітників ступеню складності виконуваних ними робіт} = \frac{\text{Середній тарифний розряд групи робітників}}{\text{середній тарифний розряд робітників, що виконуються}} \quad (11.10)$$

Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів спрямовані на попередження причин плинності, пов'язаних, в першу чергу з незадоволенням робітників умовами праці і побуту. Управління плинністю

кадрів на рівні підприємства, організації, галузі полягає передусім в зведенні до мінімуму протиріч між потребами і інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення. Залежно від характеру причин плинності кадрів заходи за змістом можуть бути:

- техніко-економічними (поліпшення умов праці; удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці, управління і організації виробництва; підвищення рівня механізації і автоматизації робіт і т.д.);
- організаційними (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування; робота з молоддю і т. д.);
- соціально-психологічними (вдосконалення стилю і методів керівництва, взаємовідносин в колективі, системи морального заохочення і т.д.)
- культурно-побутовими (поліпшення побутового обслуговування і суспільного харчування трудящих, культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.)

В управлінні кадрами, і зокрема процесами плинності кадрів, зростає роль соціальної інформації, узагальнені результати якої є необхідною основою для розробки планів соціального розвитку колективів. Під соціальною інформацією в управлінні кадрами на виробництві розуміється сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної обізнаності господарських керівників і працівників кадрових служб, що сприяє спрямованій дії на протікання соціальних процесів в колективі і виховання працівників. Іншими словами, соціальна інформація - це відомості, необхідні працівникові з кадрової роботи для постановки, вибирання засобів для вирішення і реалізації завдань формування і стабілізації виробничих колективів і соціального управління в цілому. При розробці конкретних заходів необхідно керуватися результатами аналізу процесу плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. В організаційному відношенні основними шляхами формування стабільних виробничих колективів являються: - турбота про

постійні джерела комплектування організацій і підприємств кадрами, організація дієвої профорієнтаційної роботи; - постійне вдосконалення процесів виробничої і соціальної адаптації молоді в трудових колективах; - визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного і загальноосвітнього рівня, організація мобільності кадрів усередині організації (підприємства); - впровадження підсистеми АСУ.

### 3. Управління безпекою персоналу

Сучасний підхід до розкриття поняття управління безпекою - це засновані на визнаних в усьому світі принципах законодавчого регулювання відносини всіх видів власності.

У системах управління безпекою праці в організаціях часто застосовують поділ всіх співробітників, з якими можуть відбутися нещасні випадки, на три типові групи:

1. Співробітники, які не дотримуються правил з ТБ (техніки безпеки) через незнання. Найчастіше це новачки в організації, недосвідчені й недостатньо проінструктовані в процесі призначення на посаду.

2. Співробітники, хоча й знаючі, як треба діяти, але не виконуючих правил, оскільки відволікаються з різних причин, нервують. Іноді через втому, особисті неприємності або хвороби вони стають не здатні виконувати певну діяльність.

3. Співробітники, які хоча й знають, як правильно працювати, і вміють це робити, але не надають значення дотримання правил з ТБ. Звичайно причина цього полягає в надмірній ретельності, поспіху, помилковому героїзмі. Такі співробітники не вважають свої ризиковані методи роботи небезпечними й не усвідомлюють того, що вони можуть привести до нещасного випадку.

Управління персоналом обов'язково містить у собі спеціальне навчання співробітників необхідним їм правилам ТБ. Навчання правилам ТБ і охорони здоров'я - єдина форма навчання, що є обов'язковою за законом.

Керівник не може дозволити ігнорувати стан здоров'я підлеглих. Сьогодні певні категорії працівників відчують страх перед роботою, перед колегами, перед керівником, що особливо заподіює шкоду вегетативній нервовій системі. Страх шкодить більше, ніж надмірні вимоги до працюючого. Тому великий вплив на схильність до захворювання робить установка до роботи й ступінь задоволення працюючого, одержувана їм від своєї діяльності. У таких випадках як перевантаження на роботі, так і недовантаження приводить до одного результату - відсутності на робочому місці. Багатьма дослідженнями доведено, що з ростом відповідальності за результати роботи й задоволеності від своєї діяльності час відсутності на роботі скорочується.

Із проведеними в Україні реформами тісно зв'язана підприємницька діяльність усіх без винятку організацій. Те, що раніше входило в поняття «економічна безпека» і обмежувалося тільки лише захистом секретів, у наш час придбало більше широке тлумачення у зв'язку з виникненням інституту підприємництва. Один з головних напрямків забезпечення економічної безпеки - правовий захист інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність власне кажучи встановлює правовий режим охорони нематеріальних об'єктів, а саме, виконує відносно нематеріальних об'єктів ту ж функцію, що й право власника відносно матеріальних об'єктів - встановлює абсолютне право, що дає можливість власникові права вводити об'єкт у господарський оборот.

Аналіз стану справ в галузі економічної безпеки підприємництва показує, що:

- 1) забезпечення безпеки не може бути одноразовим актом. Це безперервний процес, що полягає в обґрунтуванні й реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів створення, удосконалення й розвитку системи безпеки, безперервному управлінні нею, контролі, виявленні її вузьких і слабких місць і потенційно можливих загроз бізнесу.

2) безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всього арсеналу засобів захисту у всіх структурних елементах виробничої системи й на всіх етапах технологічного циклу підприємницької діяльності.

3) необхідний рівень безпеки не може бути забезпечений без належної підготовки персоналу підприємства й користувачів і дотримання ними всіх встановлених правил, спрямованих на забезпечення безпеки.

З позицій системного підходу безпека повинна бути:

1. Безперервною.
2. Плановою.
3. Централізованою.
4. Конкретною.
5. Активною.
6. Надійною.
7. Універсальною.
8. Комплексною.

#### Контрольні питання

1. В чому полягають причини типових порушень трудової та виконавської дисциплін?
2. Чи вважаєте ви за потрібне мати розробку заходів з регулювання плинності персоналу?
3. В чому полягає різниця абсолютного вивільнення працівників (звільнення) і часткового (внутрішнього) вивільнення працівників?
4. Розкрийте сутність методу «аутплейсмент».
5. Розкрийте сутність поняття аутсорсинг (аутстафінгу).
6. Назвіть основні види порушень трудової дисципліни.
7. Назвіть види звільнень персоналу.
8. Опишіть сучасний підхід до розкриття поняття управління безпекою на підприємстві.
9. Назвіть основні показники руху робочої сили.

## ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми, принципи
2. Сторони і суб'єкти соціального партнерства
3. Колективний договір як основний спосіб укріплення соціального партнерства
4. Виробнича демократія як складова форма соціального партнерства

### 1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми, принципи

Соціальне партнерство - це ідеологія, форми і методи узгодження партнерів соціальних груп для забезпечення їх конструктивної взаємодії. Стійкість суспільної системи й ефективність ринкової економіки залежать насамперед від характеру взаємин підприємців і тих, хто працює за наймом.

Відповідно до смислового значення терміну «соціальне партнерство» та стосовно соціально-трудової сфери воно означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем. Сутність цих проблем пов'язана передусім з існуванням ринку праці, на якому є продавці і покупці, їм належить самим домовлятися про умови купівлі-продажу послуг робочої сили.

Головними суб'єктами соціально-трудових відносин в економіці змішаного типу є роботодавці, що представляють різні форми власності, і наймані працівники. Формою погодження їхніх інтересів може бути лише та, що заснована на партнерських засадах.

Соціальне партнерство з функціональної точки зору 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 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.

На рівні підприємства (організації) соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися у таких формах:

- спільних консультацій;
- колективних переговорів і укладення колективних договорів;
- спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складових предмету соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому;
- спільного розв'язання 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, що визначені колективним договором;
- обміну необхідною інформацією;
- контролю за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на основі таких принципів:

- поваги і врахування інтересів учасників переговорів;
- повноважності соціальних партнерів і їх представників;
- повноти представництва сторін;
- рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- невторчання у справи один одного;
- свободи вибору і обговорення питань, що входять до предмету соціального партнерства;

- соціальної справедливості як прояву відповідності між роллю тих чи інших суб'єктів (осіб) і їхнім соціальним станом; між їхніми правами і обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;
- добровільності прийняття зобов'язань на основі взаємного погодження;
- пріоритетності примирних методів і процедур погодження інтересів;
- регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що входять до предмету соціального партнерства;
- реальності забезпечення зобов'язань, які прийняті 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.

Типи соціально-трудових відносин характеризують психологічні, етичні та правові форми взаємовідносин в процесі трудової діяльності. За організаційними формами виділяють наступні типи соціально-трудових відносин:

- Патерналізм характеризується значною долею регламентації соціально-трудових відносин з боку держави або керівництва підприємства.
- Партнерство – соціально-трудові відносини, що засновані на системі детально опрацьованих правових документів, згідно яких діють.
- Конкуренція - економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг за задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконанням цих робіт.
- Солідарність передбачає загальну відповідальність та взаємну допомогу, що заснована на спільності інтересів групи людей



- Субсидіарність означає прагнення людини до особистої відповідальності за досягнення своїх цілей та за свої дії при вирішенні соціально-трудових проблем.

- Дискримінація – це засноване на проізволі незаконне обмеження прав суб'єктів соціально-трудових відносин.

- Конфлікт є крайнім вираженням протеріч в соціально-трудовах відносинах. Найбільш наявними формами трудових конфліктів є трудові спори, страйки, масові звільнення ( локаути).

За характером впливу на результати економічної діяльності і якість життя людей соціально-трудова відносини бувають двох типів:

- Конструктивними, що сприяють успішній діяльності підприємств і суспільства;

- Деструктивними, що заважають успішній діяльності підприємств і суспільства;

## 2. Сторони і суб'єкти соціального партнерства

Соціально-трудова відносини характеризують економічні, психологічні і правові аспекти взаємозв'язків індивідуумів і соціальних груп у процесах, що обумовлені трудовою діяльністю.

Аналіз соціально-трудовах відносин зазвичай проводять за трьома напрямками: суб'єкти; предмети; типи.

Суб'єктами соціально-трудовах відносин є індивідууми чи соціальні групи. Для сучасної економіки найбільш важливими суб'єктами розглянутих відносин є: найманий робітник, союз найманих робітників (профспілка), роботодавець, союз роботодавців, держава.

Провідними складовими системи соціального партнерства є їх сторони і, перш за все, наймані працівники і роботодавці.

Під терміном «роботодавець» слід розуміти юридичну чи фізичну особу, яка є власником засобів виробництва чи його представником, створює робочі

місця, використовує найману працю згідно з трудовим договором, котрий від роботодавця — юридичної особи уповноважений укласти керівник підприємства (організації), а від роботодавця — фізичної особи — безпосередньо зазначена особа.

Зокрема, роботодавцем є керівник державного підприємства, що, у свою чергу, є найманим робітником по відношенню до держави.

Найманий працівник — це фізична особа (громадянин), яка перебуває у трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контрасту) 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 у так званому неформальному секторі економіки, практично випадає з офіційної сфери соціально-трудова відносин.

Розглядаючи роботодавців і найманих працівників у якості основних сторін соціально-трудова відносин маємо також наголосити на існуванні третьої, специфічної сторони цих відносин, якою є держава в особі органів, що представляють її інтереси.

Професійний союз створюється для захисту економічних інтересів найманих робітників чи осіб вільних професій у визначеній сфері діяльності. Найважливішими напрямками діяльності профспілок є: забезпечення зайнятості, умови й оплата праці.

Держава у соціальному партнерстві виконує багатоманітні функції, виступаючи одночасно чи поперемінно у декількох ролях. 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.

Значною є роль держави як безпосереднього учасника колективно-договірному процесу. Тристороннє співробітництво - перевірена на практиці

форма досягнення балансу інтересів держави, роботодавців, найманих працівників.

Значна роль належить державним органам і в регулюванні питань, що пов'язані з застосуванням колективних договорів і угод, зокрема з встановленням правової відповідальності за невиконання умов колективних договорів і угод.

Стабілізуюча та регулююча роль держави в галузі соціально-трудових відносин проявляється і в поширенні сфери дії укладених договорів і угод на інші підприємства та суміжні галузі.

Державу слід розглядати і як гаранта конституційних, законодавчих прав усіх сторін соціального партнерства, і як організатора, координатора, незалежного регулятора соціально-трудових відносин.

Суб'єкт соціального партнерства — це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами у соціально-трудових відносинах. У якості суб'єктів відносин, що аналізуються, можуть виступати зокрема роботодавці, об'єднання роботодавців чи їх органи; наймані працівники, об'єднання найманих працівників чи їх органи; органи законодавчої і виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Як впливає з наведеного вище, відмінність між сторонами і суб'єктами соціального партнерства полягає у тому, що перші є носіями первинного права у цих відносинах, а другі можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами.

Так, наймані працівники як сторона і носії первинного права у соціально-трудовах відносинах, можуть реалізовувати свої права та інтереси безпосередньо. В той же час вони можуть делегувати деякі свої права і 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.

Правомірно виділяти чотири групи суб'єктів соціально-трудовах відносин, а отже й 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.

Для успішного проведення тристоронніх переговорів на національному рівні держава, роботодавці та профспілки заздалегідь домовляються про усвідомлене бажання сторін досягти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, створювати умови для соціального миру.

Держава повинна розуміти свою подвійну роль на переговорах, де вона виступає власником значної частини засобів виробництва і законодавцем та гарантом соціального миру в суспільстві. Для успішного ведення переговорів і переконання своїх партнерів потрібно, щоб державні органи, парламент і уряд розробили законодавчі акти, які б забезпечували якісне правове регулювання стосунків між партнерами.

Профспілки, як захисники інтересів найманих працівників, повинні обстоювати соціальну справедливість, економічні та професійні права робітників і службовців, сприяти створенню для них відповідних умов праці та життя.

Роботодавці (підприємці), захищаючи свої інтереси та права як власники засобів виробництва, повинні намагатися проводити погоджену технічну, економічну та соціальну політику, забезпечувати розвиток виробництва без потрясінь і руйнівних конфліктів. Вони повинні розуміти, що несуть основне

навантаження за результати господарювання та створення відповідних умов праці і соціального захисту працівників.

Усі сторони, що беруть участь у переговорах, повинні вести їх так, щоб досягти загального поліпшення матеріального становища людей у суспільстві.

Порядок ведення тристоронніх переговорів визначають під час консультацій, прямих переговорів, які повинні закінчуватися прийняттям Генеральної угоди або колективних угод. Треба чітко з'ясувати предмет соціального партнерства, проблеми, які потребують обов'язкового узгодження між соціальними партнерами, та запобігати одностороннім діям.

Згідно з чинним законодавством України (ст. 8 Закону України «Про колективні договори і угоди», 1993) угодами державного рівня регулюються: гарантії праці й забезпечення продуктивної зайнятості; розмір прожиткового мінімуму; соціальне страхування; трудові відносини, режим роботи і відпочинку; умови й охорона праці; умови зростання фондів оплати праці та міжгалузевих співвідношень в оплаті праці.

Генеральна угода визначає загальні принципи погоджувального проведення соціально-економічної політики. Вона укладається, згідно із Законом України «Про колективні договори та угоди», на тристоронній основі між Кабінетом Міністрів, об'єднаннями організацій роботодавців і підприємств і професійними спілками України. Норми Генеральної угоди є обов'язковими для врахування і укладення угод (договорів) на галузевому, регіональному та виробничому рівнях як мінімальні гарантії.

Найбільшим представником роботодавців при цьому залишається держава в особі уряду, їх також репрезентують Український союз промисловців та підприємців (підприємства державної, приватної та змішаної форм власності), Спілка орендарів промисловців та підприємців України (переважно підприємства недержавних форм власності) та ін.

Інтереси працівників представляють понад 30 профспілкових об'єднань, галузевих і фахових профспілок. Всі вони діють автономно, але об'єднуються

для ведення переговорів для укладання Генеральної угоди, обговорення законопроектів та інших важливих політичних і соціально-економічних питань.

Уряд, як вищий орган виконавчої влади, який повинен приймати нормативні акти і як такий, що має право законодавчої ініціативи, зобов'язаний бути третьою стороною при обговоренні і підписанні Генеральної угоди.

Генеральна угода забезпечує продуктивну зайнятість та соціальний захист працівників, вивільнених у зв'язку із структурною перебудовою економіки, змінами форм власності, організацією виробництва і праці. У ній підтверджується, що механізм здійснення політики зайнятості та соціального захисту спрацьовує за допомогою вироблення галузевих, територіальних і державних програм зайнятості населення. Перерозподіл трудових ресурсів у разі структурної перебудови має здійснюватись на користь перспективних і стратегічно необхідних галузей економіки.

Зміст Генеральної угоди передбачає послідовне поліпшення або вирішення багатьох питань, а саме: встановлення оптимальних співвідношень в оплаті праці працівників бюджетних установ і організацій; гарантовані розміри доплат, надбавок, компенсацій, що мають міжгалузевий характер. У ній визначені зобов'язання щодо погашення заборгованості по заробітній платі і щодо відпусток, отримання державної допомоги, забезпечення житлом і комунально-побутовими послугами, субсидії малозабезпеченим верствам населення за житлово-комунальні послуги.

За Генеральною угодою Кабмін готує і вносить з урахуванням можливостей економіки проекти нових законів, зміни і доповнення до законів України. Багато уваги приділено в ній питанням охорони природи, праці, здоров'я, розробленню програми поетапного обмеження використання праці жінок у нічний час, регламентації порядку оздоровлення і реабілітації в санаторно-курортних закладах осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, та ін.

У Генеральній угоді є свої блоки питань, погоджені для виконання між: державою, профспілками та роботодавцями. У сфері соціального партнерства

головними системами механізму реалізації будуть і надалі колективні переговори, консультації та співпраця, а також розв'язання конфліктних ситуацій на основі трудового арбітражу, посередництва та примирення в умовах чинного законодавства.

Галузева тарифна угода є другою за значенням після Генеральної угоди. Вона укладається на рівні галузі національного господарства. Іноді на територіальному або регіональному рівні укладається територіальна або регіональна угода, в окремих випадках — територіально-галузевої угоди.

На галузевому і територіальному рівнях в умовах ринкової економіки самостійність підприємств зумовлює розширення сфери договірних відносин на цьому рівні. Тоді за цих умов основним нормативним документом, юридичною формою регулювання виробничих і трудових відносин, основним засобом погодження інтересів різних груп працівників на підприємстві (а не в галузі чи на території) є колективний договір.

Український союз промисловців та підприємців проводить роботу з формування недержавних об'єднань роботодавців у промислових галузях економіки. Наймані працівники на галузевому рівні практично не змінили своє представництво — традиційно цю функцію виконують галузеві профспілки.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємців, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими уповноваженими органами трудових колективів. На територіальному рівні роботодавці вступають з представниками найманих працівників як у прямих, так і в опосередкованих стосунках. Перші менш поширені і обмежуються сферою прямого найму працівників у межах індивідуального трудового договору, другі — це наявна відповідно до законодавства або делегована роботодавцями частина повноважень своїм територіальним та іншим об'єднанням.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо:

□ нормування і оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних розмірів заробітної плати, доплат і надбавок з

урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі) згідно із Законами України «Про колективні договори та угоди», «Про підприємства в Україні», орієнтуючись при цьому на поступове наближення мінімальних гарантій в оплаті праці до рівня межі малозабезпеченості;

- встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці й зайнятості;
- трудових відносин;
- умов і охорони праці;
- житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку;
- умов зростання фондів оплати праці;
- встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Угодами на територіальному рівні регулюються норми соціального захисту найманих працівників підприємств. Вони включають вищі, порівняно з Генеральною угодою, соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Організація переговорного процесу щодо укладання галузевих тарифних угод, участь у переговорах у разі конфліктних ситуацій між сторонами є складовою частиною діяльності Національної ради соціального партнерства.

Сьогодні з об'єктивних причин важко вирішувати питання соціального партнерства регіонів, через це українське суспільство і «партнерство» перетворюються на жорстоке «протиборство» за розподіл національного доходу.

Предметом галузевої регіональної угоди є або можуть бути: єдина галузева або територіальна тарифна сітка для всіх категорій працівників; єдині мінімальні розміри доплат; зобов'язання сторін з питань зайнятості; умови охорони праці; відповідальність сторін за невиконання зобов'язань. Можуть бути включені й інші питання. Так, галузеві тарифні угоди визначають: розмір або співвідношення в оплаті праці за основаними (головними) професійно-



посадовими групами; особливості праці окремих груп працівників; оплату за важкі й шкідливі умови праці.

За територіальними тарифними угодами з'ясовуються: те саме коло питань оплати, що й за Генеральною угодою, тільки можуть встановлюватись вагоміші гарантії, коригуватись умови оплати у бік її збільшення; умови оплати наскрізних професій і посад; перелік підприємств і організацій, яким рекомендовано зменшити або прискорити темпи зростання зарплати; розміри надбавок і умови виплати.

Змістом і організаційною основою соціального партнерства при складанні галузевих (і територіальних) угод можуть стати консультації з широкого кола питань між різними суб'єктами, угоди між споживачами та виробниками про рівень цін в умовах обслуговування; стосунки між державними органами соціального забезпечення і соціальної підтримки, бюджетними та позабюджетними фондами й організаціями, груп населення, які вони обслуговують; розв'язання екологічної та міжнаціональної проблем і т. ін.

Основним змістом соціального партнерства в цій сфері є: укладання колективних договорів і угод; участь в управлінні виробництвом, що визначена як законами, так і іншими державними актами та згодами, а також фінансова участь, примирення при вирішенні колективних спорів і конфліктів; участь представників трудящих, роботодавців та держави в управлінні фондами соціального страхування.

У новій політиці галузевого регулювання соціально-трудоких відносин є серйозні проблеми, зумовлені недостатністю повноважень сторін. Недосконалі частково угоди, які укладаються на рівні територій, оскільки визначені у них обов'язки сторін торкаються лише захисту інтересів трудящих і дуже мало враховують інтереси роботодавців. Багато пунктів угод мають декларативний характер.

3. Колективний договір як основний спосіб укріплення соціального партнерства

На виробничому рівні більше, ніж на інших рівнях регулювання соціально-трудових відносин, має переваги колективно-договірна форма партнерства.

Перші прототипи сучасного колективного договору з'явилися у США в 60-х роках XIX сторіччя, а термін «колективний договір», під яким стали розуміти результат переговорів між роботодавцем і найманими працівниками, правову форму регулювання відносин між ними, вперше виник у Англії наприкінці XIX сторіччя.

Колективний договір (угода) укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів трудящих, власників або уповноважених ними органів.

Колективний договір укладається:

- на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи;

- у структурних підрозділах підприємства в межах їх компетенції;

- між власником або уповноваженим ним органом і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У ньому визначаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;

- забезпечення продуктивної зайнятості;

- нормування і оплати праці, форми, системи, розміри заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

- гарантії, компенсації, пільги;

- участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
- умови і охорона праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
- умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

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

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, є вони членами профспілки чи ні, і є обов'язковими до виконання як власником або уповноваженим ним органом, так і працівниками підприємства.

Усіх працюючих, а також щойно прийнятих на підприємство працівників ознайомити з колективним договором повинен власник або уповноважений ним орган.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і вноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

Колективний договір має виконувати важливі функції:

- а) захист інтересів обох сторін соціально-трудових відносин;
- б) організація (упорядкування) соціально-трудових відносин;
- в) стабілізація соціально-трудових відносин.

Сутність першої функції полягає у 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 — захистити працівників, які є найуразливішим суб'єктом соціально-трудових 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), дозволяють роботодавцю завчасно планувати витрати виробництва і очікуваний прибуток, а для працівників є гарантією задоволення їхніх власних інтересів. Це створює передумови для встановлення соціальної злагоди і підвищення ефективності праці.

Третя функція спрямована на встановлення і підтримання стабільності соціально-трудових відносин. Вище вже наголошувалося на тому, що інтереси власника і найманих працівників не завжди збігаються, відтак неминучі конфлікти у стосунках суб'єктів соціально-трудових відносин. Однак реалізація цієї функції на практиці передбачає відпрацювання процедур погодження інтересів, вивчення проблем обох сторін, у процесі чого виробляється взаємоприйнятні рішення. Коли результати переговорів набувають форми договору, створюється гарантія соціальної і економічної стабільності, яка забезпечується заборонаю на проведення страйків під час дії колективного договору (за умови виконання останнього).

Процес переговорів та укладення колективного договору здійснюється за процедурою, в якій можна виокремити чотири послідовні стадії:

- 1) визначення сфери дії колективного договору і взаємне визнання сторін-учасників переговорів як повноправних партнерів;
- 2) підготовка і подання вимог працівників;
- 3) безпосередній процес переговорів;
- 4) укладення договору і його реєстрація.

Згідно Закону України «Про колективні договори і угоди» (ст.3) колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і одним або кількома профспілковими чи іншими

уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом, — з другої.

Зі сторони роботодавця представниками на переговорах є, як правило, члени адміністрації підприємства, наділені відповідними повноваженнями, які володіють інформацією, що необхідна для ведення переговорів, кваліфікацією, досвідом, професійними знаннями з "технології" ведення переговорів.

За бажанням роботодавця його представниками на переговорах можуть бути і особи, які не працюють на цьому підприємстві, але мають досвід ведення колективних переговорів та узгодження позицій різних сторін та відповідних інтересів. Це можуть бути, наприклад, експерти об'єднань роботодавців.

Представниками найманих працівників на переговорах є органи професійних спілок або інші уповноважені працівниками представницькі органи. Тривалий час в Україні профспілки визнавались 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 уповноважені працівниками представницькі організації, кількісний і персональний склад яких, умови створення та функціонування визначаються самими працівниками. У якості представницьких органів найманих працівників можуть виступати ради трудових колективів, страйкові комітети, робітничі комітети тощо.

Перша зустріч представників роботодавця і працівників має за мету 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 рівну кількість голосів. Після створення спільної комісії мають бути визначені орієнтовані терміни переговорів, місце їх проведення, коло питань, що підлягають обговоренню.

#### 4. Виробнича демократія як складова форма соціального партнерства

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії в світовій практиці реалізується за двома напрямками:

— застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;

— участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

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 і реалізації організаційно-управлінських рішень;

- необхідність зменшення для власників капіталу економічних «видатків» соціально-трудова 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 і суто ідеологічна, соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії. При цьому останні можуть переслідувати:

— послаблення протистояння між власниками засобів виробництва і робочої сили шляхом передачі (уступки) капіталом певних повноважень за збереження свого домінуючого стану на виробництві та у соціально-трудова відносинах;

— досягнення соціального компромісу між працею і капіталом на основі задіяння різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудова відносин до змагально-партнерських;

— оптимізацію відносин між працею і капіталом на принципах соціального партнерства.

Класифікація виробничої демократії:

1. За критерієм рівня залучення персоналу і 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.

2. 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.

3. За критерієм змісту виробничої демократії остання може розвиватися та розглядатися у вузькому і широкому значенні. За першого варіанту має місце застосування різних форм, інститутів, видів участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. За другого — форми, види виробничої демократії, зазначені вище, доповнюються участю персоналу і 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.

4. Залежно від ступеня, масштабів участі персоналу в управлінні виробництвом і розподілі його результатів можуть бути виокремлені такі різновиди виробничої демократії як співучасть, спільне управління, робітничий контроль, самоуправління.

5. За критерієм джерела права залучення персоналу і його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу результатів господарської діяльності його участь може бути на основі:

— реалізації трудових прав;

— реалізації прав власності (у випадку, коли працівники є водночас акціонерами підприємства, володіють паєм у колективній власності тощо);

— одночасної реалізації трудових прав і прав власності.

6. 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.

Напрямки участі в управлінні виробництвом:

По-перше, працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів реалізації трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення.

По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції й водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації й на визначення, 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 здійснюють контроль за діями 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 та соціально-трудового характеру.

### Контрольні питання

1. У чому полягає суть соціального партнерства?
2. У яких формах здійснюється соціальне партнерство?
3. На яких принципах функціонує соціальне партнерство?
4. Назвіть сторони та суб'єкти соціального партнерства. Яка між ними відмінність?
5. Що уявляє колективний договір як спосіб укріплення соціального партнерства?
6. За якими критеріями класифікують виробничу демократію?
7. Назвіть напрямки участі в управлінні виробництвом.

### **ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

1. Підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом
2. Оцінка ефективності роботи персоналу

1. Підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом

Здійснення ефективної економічної діяльності підприємства, випуск продукції, яка б була конкурентоспроможна не тільки на вітчизняних ринках, залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення підприємства, а й

від достатньої кількості висококваліфікованих кадрів та ефективного управління ними.

Різноманіття систем управління персоналом порушує питання, яка ж система є ефективною. У наш час виділяють наступні підходи:

1) Припускає оцінку всього персоналу організації як сукупного суспільного працівника, ефективна діяльність якого визначається кінцевим результатом виробництва за кінцевий період. Об'єктом управління в даному підході є фактично сукупні ресурси організації. Як показники кінцевого результату використовуються результати діяльності організації за певний період: обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, доход, коефіцієнти економічної ефективності, строк окупності капіталовкладень і т.д. Такий підхід має свої переваги, тому що результативність персоналу визначається кінцевими результатами всієї фірми. Але даний підхід не враховує, як і якими способами й засобами досягнуті певні результати.

2) Заснований на критеріальних показниках результативності і якості живої праці. Об'єктом управління в даному підході є трудові ресурси організації. Такими показниками є продуктивність праці й динаміка її змін, питома вага оплати праці в собівартості продукції, відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнти складності робіт, рівень виробничого травматизму й т.д. Дана концепція використовує диференціацію живої праці по виробках і видам робіт. При цьому підході не враховується ринковий компонент діяльності організації. Тому в умовах ринку тільки трудових показників недостатньо.

3) Припускає концепцію ефективності роботи персоналу залежно від форм і методів роботи з персоналом (від організації роботи з персоналом, мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі). Об'єктом управління в цьому підході є трудові ресурси, які диференціюють до рівня індивідуальних. У цьому випадку критеріальними показниками є структура персоналу, рівень

кваліфікації, плинність персоналу, дисципліна, використання фонду робочого часу, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі й т.д. Даний підхід відрізняється від попередніх двох ще більшою диференціацією відносно живої праці.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття “ефективність менеджменту персоналу”, треба спочатку з’ясувати сутність понять “ефект” і “ефективність”. Сучасні словники ці поняття тлумачать таким чином:

ефект – результат, наслідок будь-яких причин, сил, дій, заходів;

ефективність – здатність забезпечувати ефект.

Відтак, ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати троїстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

## 2. Оцінка ефективності роботи персоналу

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємність;
- витрати на керівництво.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна

ефективність витрат на персонал ( $E_v$ ) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \cdot 100\%. \quad (13.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди! витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін ( $T_{ок}$ ) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін)

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1}, \quad (13.2)$$

де  $K_1$  і  $K_2$  – капітальні вкладення по першому і другому варіантах;  $ЗП_1$  і  $ЗП_2$  – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ( $B_{np}$ ). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$B_{np} = ЗП + E \cdot K, \quad (13.3)$$

де ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; Е – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.); К – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (К) на вираз  $(1 + E)$ , а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (13.4)$$

де Р – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності; N – кількість працівників, які пройшли навчання; V –

вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;  $K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);  $Z$  – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.

4. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника]:

$$\text{Середні витрати на нового працівника} = \frac{\text{Витрати на намання персоналу}}{\text{Кількість вдібраних кандидатів}} \quad (13.5)$$

$$\text{Середні витрати на навчання нового працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, що навчилися}} \quad (13.6)$$

Очевидно, що склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).



Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);
- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

Особливу роль в оцінці колективної праці відіграє коефіцієнт трудової участі як узагальнюючий показник індивідуального трудового внеску працівників у колективні результати в умовах застосування бригадної форми організації праці.

**Коефіцієнт трудової участі (КТУ)** - узагальнена кількісна оцінка трудового внеску кожного працівника в загальні результати, що використовується при колективній оплаті праці.

При визначенні коефіцієнта трудової участі враховується продуктивність праці працівника, якість продукції, дотримання ним трудової і виробничої дисципліни, ставлення до своїх службових обов'язків.

Коефіцієнт трудової участі застосовується, як правило, при розподілі тієї частини фонду оплати праці, яка утворена понад тариф. Сюди включаються відрядний приробіток, премія, економія по фонду заробітної плати, отримана в результаті вивільнення персоналу і не використана на доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування і збільшення обсягів виконуваних робіт, одноразова винагорода за перегляд норм з ініціативи бригади та інші види колективної оплати. В окремих випадках за рішенням трудового колективу за допомогою коефіцієнта трудової участі може розподілятися весь заробіток, коефіцієнт трудової участі використовується також при атестації працівників.

Порядок визначення та застосування коефіцієнта трудової участі встановлюється самим трудовим колективом. Як правило, розмір коефіцієнта трудової участі коливається від нуля до двох. В якості базового рекомендовано застосовувати коефіцієнт, що дорівнює одиниці. Розміри коефіцієнтів встановлюються рішенням бригади (її зборами або радою бригади) за результатами роботи за місяць і оформляються відповідним протоколом.

Ефективність застосування коефіцієнта трудової участі залежить від зрілості колективу, дотримання гласності, активної участі всіх його членів у вирішенні питань морального і матеріального стимулювання. Застосування коефіцієнта трудової участі сприяє розвитку демократичних засад в управлінні виробництвом, зміцненню трудової і виробничої дисципліни, вихованню колективізму, свідомого ставлення до праці. Застосування коефіцієнта трудової участі дозволяє самим робітникам і спеціалістам давати об'єктивну оцінку їхньої праці і відповідно оплачувати її.

## Показники, що підвищують КТУ :

- високий рівень виконаних виробничих завдань, застосування передових методів праці, виконання робіт по сумісним професіям, висока трудова активність, ефективне використання обладнання, забезпечуючи більш високу виробітку – підвищується до 0,5 ;

- висока професійна майстерність, яка виражається в більш високій якості робіт – підвищується до 0,25 ;

- керування ланкою, ініціатива та попередження можливих простоїв робочих та обладнання, допомога та передача опиту, ефективне використання робочого часу – підвищується до 0,25;

## Показники, що знижують КТУ :

- невиконання виробничих завдань, слаба інтенсивність праці, яка виражається у відставанні від загального рівня бригади, неефективне використання обладнання, інструменту – понижується до 0,5 ;

- недостатня професійна майстерність, яка виражається у виготовленні неякісної продукції, порушенні правил техніки безпеки і таке інше – понижується до 0,25 ;

- запізнення на роботу, передчасні уходи з роботи, невиконання розпоряджень бригадира та інші порушення, що негативно позначаються на результатах колективної праці – понижується до 0,25 .

Максимальна величина КТУ за всіма трьома факторами для окремих членів бригади не може перевищувати :

$$КТУ = 2,0 = ( 1 + 0,5 + 0,25 + 0,25 ).$$

Мінімальна величина КТУ з урахуванням всіх понижуючих факторів для окремих членів бригади може бути :

$$КТУ = 0 = ( 1 - 0,5 - 0,25 - 0,25 ).$$

Тобто :

$$КТУ = K_B \pm \sum_{i=1}^n K_n \pm \sum_{i=1}^m K_C \quad (13.7)$$

де :

КТУ – коефіцієнт трудової участі ;

КБ – базовий коефіцієнт ;

КН – значення показників, що підвищують коефіцієнт ;

КС – значення показників, понижуючих коефіцієнт .

КБ при розподіленні колективної премії найчастіше береться за 1.

### **Переваги та недоліки застосування КТУ**

**Переваги:** Адекватно оцінюється індивідуальний внесок працівника в колективний результат праці. Всередині бригади є можливість заохочення окремих працівників за ініціативу, якість, інтенсивність праці є можливість матеріального покарання членів колективу за дії, які завдавали шкоди результатами роботи.

**Недоліки:** Значна частина показників, які впливають на КТУ, як правило, суб'єктивна, що може призводити до неадекватних оцінок.

При наявності явних чи прихованих конфліктів у колективі, розрахунок коефіцієнта трудової участі може служити негласним інструментом впливу одних членів колективу на інших.

### **Контрольні питання**

1. Розкрийте сутність підходів щодо оцінки ефективності системи управління персоналом.
2. Назвіть склад показників, що відображають ефективність управління персоналом підприємства в економічному аспекті.
3. Назвіть склад показників, що відображають ефективність управління персоналом підприємства в соціальному аспекті.
4. Назвіть склад показників, що відображають ефективність управління персоналом підприємства в організаційному аспекті.
5. Розкрийте сутність оцінювання колективної праці за КТУ.
6. Назвіть переваги та недоліки оцінювання колективної праці за КТУ.

## КОНТРОЛЬНІ ТЕСТИ

1. Сукупність постійних працівників, що одержали необхідну професійну підготовку і (чи) мають досвід практичної діяльності - це:
  - а) працівники підприємства;
  - б) персонал підприємства;
  - в) тимчасові робітники;
  - г) управлінці.
  
2. Менеджер - це :
  - а) людина, яка контролює виробництво;
  - б) працівник, який іноді здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища та спілкується з клієнтами;
  - в) майже завжди є заступником директора;
  - г) суб'єкт, що здійснює управлінські функції для досягнення загальної мети всієї компанії.
  
3. Сукупність скоординованих заходів, що спрямовані на досягнення поставлених у рамках організації визначених цілей, - це :
  - а) управління;
  - б) керівництво;
  - в) дослідження;
  - г) планування.
  
4. Який тип відносин складає організовану спільну діяльність в будь-якій організації?
  - а) економічний;
  - б) управлінський;
  - в) регулюючий;

г) фінансовий.

5. Визначенні завдання і обов'язки, що виконувались, виконуються чи будуть виконуватись однією особою, - це:

- а) робота;
- б) кваліфікація;
- в) професія;
- г) спеціалізація.

6. Здатність виконувати подібні роботи, що вимагають від особи визначеної кваліфікації, - це:

- а) робота;
- б) кваліфікація;
- в) професія;
- г) спеціалізація.

7. Здатність виконувати завдання і обов'язки визначеної роботи, - це:

- а) робота;
- б) кваліфікація;
- в) професія;
- г) спеціалізація.

8. Кваліфікаційний рівень робіт визначається відповідно до вимог:

- а) освіти, професійного навчання та практичного досвіду;
- б) керівника підприємства;
- в) програми середньої освіти;
- г) класифікатора професій.

9. Вищі державні службовці, керівники, працівники державного управління, відносяться до такого розділу класифікатора професій:

- а) технічні службовці;
- б) фахівці;
- в) професіонали;
- г) законодавці.

10. Працівники, які мають диплом, що відповідає кваліфікації бакалавра, відносяться до такого розділу класифікатора професій:

- а) технічні службовці;
- б) фахівці;
- в) професіонали;
- г) законодавці.

11. Професії, які передбачають наявність високого рівня знань в галузі фізичних, математичних, технічних біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук відносять до розділу:

- а) технічні службовці;
- б) фахівці;
- в) професіонали;
- г) законодавці.

12. Професії, які вимагають вміння та навичок працювати з оргтехнікою та обробкою цифрових даних, відносять до розділу:

- а) технічні службовці;
- б) фахівці;
- в) професіонали;
- г) законодавці.

13. Показник чисельності робітників облікового складу, на певну дату звітного періоду, - це:

- а) явочна чисельність;

- б) облікова чисельність;
- в) середньооблікова чисельність;
- г) штатний показник.

14. Чисельність всіх робітників, що з'явилися на роботу і мають відмітку про це в документах обліку робочого часу, - це:

- а) явочна чисельність;
- б) спискова чисельність;
- в) середньооблікова чисельність;
- г) штатний показник.

15. Показник, який використовують для ведення спостереження за змінами робочої сили та визначення робітників за сферою економічної діяльності, називається:

- а) показник явочної чисельності;
- б) показник облікової чисельності;
- в) показник середньооблікової чисельності;
- г) штатний показник.

16. Вирощування врожаю, розведення тварин чи полювання, ловля риби, охорона та експлуатація лісів, - це все завдання такого розділу класифікатора професій:

- а) працівники сфери торгівлі;
- б) кваліфіковані працівники сільського і лісового господарств, риборозведення і рибальства;
- в) працівники найпростіших професій;
- г) працівники технічних служб.

17. Система знань, що зв'язані з цілеспрямованим впливом на персонал підприємства для забезпечення ефективності функціонування, - це є:



- а) предметом курсу «Управління персоналом» ;
- б) темою курсу «Управління персоналом»;
- в) задачею курсу «Управління персоналом»;
- г) об'єктом курсу «Управління персоналом»

18. Розкриття змісту організаційної форми управління персоналом, виходячи з теоретичних положень менеджменту, - це :

- а) об'єкт курсу «Управління персоналом» ;
- б) тема курсу «Управління персоналом»;
- в) задача курсу «Управління персоналом»;
- г) предмет курсу «Управління персоналом».

19. Що відноситься до внутрішніх факторів, які впливають на формування персоналу підприємства?

- а) характер продукції;
- б) демографічні процеси;
- в) юридичні норми суспільства;
- г) моральні норми суспільства.

20. Що не відноситься до зовнішніх факторів, які впливають на формування персоналу підприємства?

- а) характер продукції;
- б) демографічні процеси;
- в) юридичні норми суспільства;
- г) моральні норми суспільства.

21.Серія поступальних переміщень за різними посадами, що сприяє розвитку як організації так і особистості – це:

- а) службово–професійне просування;
- б) ділова кар'єра;

- в) ділова оцінка;
- г) атестація персоналу.

22. Службово – професійне просування являє собою:

- а) серію поступальних переміщень за різними посадами, що сприяє як розвитку організації так і особистості;
- б) поступальне просування особи в певній сфері;
- в) кадрові заходи щодо оцінки відповідності рівня праці, якості і потенціалу виробництва;
- г) виробництво товарів і послуг.

23. Ділова кар'єра – це:

- а) поступальні переміщення за різними посадами для розвитку організації та особистості;
- б) поступальне просування працівників за рівнями службової ієрархії в певній сфері діяльності;
- в) сукупність засобів і методів посадового просування персоналу;
- г) рід занять, діяльність.

24. Поступальне просування працівників за рівнями службової ієрархії в певній сфері діяльності – це:

- а) службово–професійне просування;
- б) ділова оцінка;
- в) ділова кар'єра;
- г) атестація.

25. Ділова оцінка працівника проходить у вигляді:

- а) просування;
- б) кар'єри;
- в) аналізу;

г) атестації.

26. Головне призначення атестації:

- а) контроль виконання робіт;
- б) тестування;
- в) виявлення резервів підвищення віддачі працівників;
- г) планування резервів.

27. Найманий робітник – це:

- а) особа, що уклала трудовий договір із представником держави;
- б) фізична особа (громадянин), яка перебуває у трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контракту) і безпосередньо виконує трудову функцію відповідно до існуючих регламентів (норм, інструкцій, положень тощо).
- в) особа, що наймає;
- г) об'єкт діяльності підприємства.

28. Фізична особа (громадянин), яка перебуває у трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контракту) і безпосередньо виконує трудову функцію відповідно до існуючих регламентів (норм, інструкцій, положень тощо) - це:

- а) роботодавець;
- б) безробітний;
- в) найманий робітник;
- г) робітник, що уклав трудовий договір із представником держави.

29. Суб'єктом соціально – трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає:

- а) найманий робітник, союз найманих робітників;
- б) роботодавець;

- в) держава;
- г) усі відповіді вірні.

30. Профсоюз створюється для:

- а) захисту економічних інтересів найманих робітників у визначеній сфері діяльності;
- б) для зміцнення іноземного партнерства;
- в) для підвищення рівня виробництва на підприємстві;
- г) для оцінки відповідності рівня якості і потенціалу особистості.

31. Які фактори впливають на кадрову політику в цілому та на конкретні програми :

- а) міжнародні та державні;
- б) зовнішні та внутрішні;
- в) управляючі та формуючі;
- г) загально організаційні та індивідуальні.

32. Нормативні обмеження норм деяких зарубіжних країн, а також ситуація на ринку праці відносяться до таких факторів впливу на кадрову політику підприємства:

- а) політичних;
- б) внутрішніх;
- в) зовнішніх;
- г) організаційних.

33. Орієнтування на цілі підприємства, стиль управління та умови праці – все це фактори, які відносяться до групи:

- а) політичних;
- б) внутрішніх;
- в) зовнішніх;

г) організаційних.

34. Скорочення персоналу, оцінка кадрового потенціалу та розробка програми реструктуризації – це задачі кадрової політики на стадії:

- а) інтенсивного зростання;
- б) формування;
- в) спаду;
- г) стабілізації.

35. Проектування організаційної структури, розрахунок потреб в персоналі, формування критеріїв оцінки кандидатів на роботу - це завдання такої стадії кадрової політики:

- а) інтенсивного зростання;
- б) формування;
- в) спаду;
- г) стабілізації.

36. Принцип планомірності розуміється як:

- а) необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами з вертикалі і горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові;
- б) оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо;
- в) усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному

робочому місці відбувались на планомірній основі, тобто скоординовано й синхронно;

г) необхідність створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, кожного працівника й суспільства..

37. Скільки груп містить у собі класифікатор професій?

а) 9 ;

б) 7;

в) 10;

г) 11.

38. У процесі визначення необхідної чисельності працівників службам персоналу організації слід ураховувати такі фактори:

а) загальну чисельність та структуру персоналу;

б) сферу діяльності організації;

в) технічне забезпечення менеджменту персоналу;

г) всі відповіді вірні.

39. Посадова інструкція – це:

а) документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками;

б) документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації;

в) сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги,

характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу;

г) систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

40. До концептуальних здібностей керівника відносять:

а) здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;

б) здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;

в) здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;

г) здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення.

41. До психологічних якостей керівника-лідера слід відносити:

а) толерантність, чесність, справедливість; атракція, уміння впливати на людей, знання людської психології;

б) діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, цілеспрямованість;

в) уміння своєчасно приймати рішення, зовнішній імідж, скромність;

г) всі відповіді вірні.

42. Потреба – це:

а) внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності;

б) поняття, що виражає позитивну або негативну значимість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності;

в) вираження ціннісної орієнтації в формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій;

г) всі відповіді невірні.

43. Комунікації в організації поділяються на:

- а) внутрішні і зовнішні;
- б) формальні і неформальні;
- в) вертикальні і горизонтальні;
- г) всі відповіді вірні.

44. Залежно від ступеня згуртованості розрізняються такі типи колективів:

- а) орієнтаційні, взаємоадаптаційні, згуртовані;
- б) структурні, міжособистісні;
- в) згуртовані, розчленовані, роз'єднані;
- г) внутріособистісні, міжособистісні, міжгрупові.

45. В якому році бізнесмен Б.Ф.Гудріг організував перше бюро найму?

- а) 1900р.;
- б) 1902р.;
- в) 1903р.;
- г) 1910р.

46. Які функції не виконують спеціалісти відділу кадрів?

- а) розпорядчі;
- б) контролюючі та координаційні;
- в) виконавчі;
- г) адміністративні.

47. Відділ кадрів - це:

- а) організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, приймання на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов;



- б) структурний підрозділ з допомоги керівництву в розробленні форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг;
- в) структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

48. Які основні групи, за функціями управління кадрами, містить комплекс документів?

- а) особисті документи працівників;
- б) організаційно-розпорядча документація;
- в) первинна облікова кадрова документація;
- г) всі відповіді вірні.

49. Кадрове діловодство - це:

- а) 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;
- б) ведення книги наказів з особового складу підприємства;
- в) створення та ведення особових справ працівників;
- г) ведення та зберігання трудових книжок працівників, журналів обліку трудових книжок та бланків трудових книжок.

50. Кадрове планування поділяється на:

- а) стратегічне та оперативне;
- б) технічне та організаційне;
- в) оперативне та регламентоване;
- г) жодна відповідь не вірна.

51. Що не відноситься до внутрішньо-організаційних факторів?

- а) цілі організації;
- б) фінансовий стан організації;
- в) стан економіки;
- г) корпоративна культура.

52. Найбільш розповсюдженими методами внутрішнього пошуку кандидатів в середині організації є:

- а) об'яви про вакансії у внутрішніх засобах інформації;
- б) звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні посади;
- в) аналіз особових справ співробітників організації;
- г) всі відповіді вірні.

53. Адаптація - це:

- а) поступове взаємне пристосування працівника і організації в нових для співробітника професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці;
- б) пристосування працівника до відносно нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у новому колективі; включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;
- в) засвоєння ролі й організаційного статусу робочого місця й підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей механізму керування організацією;
- г) пристосування працівника до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

54. Що не відноситься до інструментів первинного відбору?

- а) графологічна експертиза;
- б) фізіологічна експертиза;
- в) аналіз анкетних даних;

г) фізіономічна експертиза.

55. В яких випадках застосовується потреба в навчанні?

- а) в процесі відбору кандидатів на вакансії;
- б) під час вступу на нову посаду;
- в) в процесі атестації працівників організації;
- г) всі відповіді вірні.

56. Що відноситься до активних методів навчання?

- а) наставництво;
- б) лекції;
- в) конференції;
- г) демонстрації.

57. В яких випадках здійснюється перепідготовка робітників на виробництві?

- а) для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією;
- б) для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- в) при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією;
- г) всі відповіді вірні.

58. Підготовка персоналу - це:

- а) планомірне і організоване навчання й випуск кваліфікованих кадрів для всіх галузей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування;
- б) навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування;

- в) професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг;
- г) одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю.

59. Що не відноситься до видів навчання?

- а) внутріфірмове навчання;
- б) зовнішнє навчання;
- в) самонавчання, самопідготовка;
- г) внутрішнє навчання.

60. Кар'єра вертикальна - це:

- а) вид кар'єри, з яким найчастіше всього зв'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільше явне;
- б) вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності;
- в) вид кар'єри, що означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст;
- г) вид кар'єри, що характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії.

61. Що не відноситься до зовнішніх чинників впливу ?

- а) урядові вимоги, закони;
- б) конкуренція;
- в) технологічні умови;
- г) економічні умови.

62. Який віковий період відноситься до етапу кар'єри просування?

- а) до 30 років;

- б) до 45 років;
- в) від 45 до 60 років;
- г) після 60 років.

63. Основними джерелами формування кадрового резерву керівника є:

- а) висококваліфіковані спеціалісти;
- б) керівники низової ланки управління;
- в) заступники керівників підрозділів;
- г) всі відповіді вірні.

64. Що не відноситься до контролю за підготовкою резерву керівних кадрів?

- а) контроль у відділах та структурних підрозділах;
- б) контроль організації стажування;
- в) контроль з боку керівництва організації;
- г) контроль з боку кадрової служби організації.

65. Оцінка результатів діяльності персоналу переслідує таку ціль:

- а) адміністративна;
- б) інформаційна;
- в) мотиваційна;
- г) усі відповіді вірні.

66. Який з методів оцінювання персоналу включає метод парних порівнянь?

- а) графічна шкала оцінок;
- б) алфавітно-числова шкала;
- в) ранжування;
- г) метод «ессе».

67. Колективний договір виконує таку функцію:

- а) організація соціально-трудова відносин;

- б) стабілізація соціально-трудових відносин;
- в) захист інтересів обох сторін;
- г) усі відповіді вірні.

68. Соціальне партнерство на рівні організації функціонує на основі таких принципів:

- а) невтручання у справи один одного;
- б) спільних консультацій;
- в) укладання колективних договорів;
- г) обміну необхідною інформацією.

69. Соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися у таких формах:

- а) повноти представництва сторін;
- б) рівноправності сторін і довіри;
- в) реальності забезпечення зобов'язань;
- г) спільного опрацювання політики заходів.

70. Зв'язана з відсутністю у керівництва організації вираженої програми дій у відношенні персоналу і зведенням кадрової роботи до ліквідації негативних наслідків - це:

- а) пасивна кадрова політика;
- б) оцінка якості наймання;
- в) оцінка потреби в персоналі;
- г) оцінка праці.

71. Характеризується наявністю у керівництва не тільки обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації, але і засобів впливу на ситуацію - це:

- а) стабільність кадрів;
- б) керування кадровими переміщеннями;

- в) адміністрування;
- г) активна кадрова політика.

72. Формальні групи – це:

- а) ті, що мають юридичний статус, створені керівництвом для закріплення поділу праці та поліпшення її організації, роль яких визначена в нормативних документах;
- б) одна із самих складних галузей людської діяльності, де виявляються персоніфіковані відносини людей, що об'єднані трудовим процесом;
- в) організації, що утворені спонтанно, для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, що з тих чи інших причин бракує в рамках формальної групи;
- г) сукупність постійних працівників, що одержали підготовку або мають досвід практичної діяльності.

73. Характеризується наявністю у керівництва обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації й одночасно відсутністю засобів для надання впливу на неї - це:

- а) адміністрування;
- б) реактивна кадрова політика;
- в) превентивна кадрова політика;
- г) програми етичного тренінгу.

74. Організаційна культура - це:

- а) інтегральна характеристика організації і її цінностей, способів оцінки результатів діяльності, норм і правил;
- б) складний комплекс відносин, що бездоказово прийняті усіма членами конкретної організації і ті, що визначають загальні правила поведінки;

- в) одна із самих складних галузей людської діяльності, де виявляються персоніфіковані відносини людей, що об'єднані трудовим процесом;
- г) процес багатогранного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.

75. Соціально-економічна категорія, що визначає постійний (штатний) склад робітників, тобто працездатних громадян, що знаходяться в трудових відносинах із державними, кооперативними, приватними підприємствами, фірмами, організаціями, заснуваннями - це:

- а) кадри управління;
- б) кваліфікація;
- в) мотивація;
- г) кадри.

76. Серед формальних груп виділяють команди:

- а) субпідрядні групи, комітети;
- б) комітети, підприємці;
- в) підприємці, лідери;
- г). лідери, головні керівники.

77. Виконання членами трудового колективу або окремими співробітниками наказів, розпоряджень, рішень, вказівок, що прийняті на вищестоящому рівні управління - це:

- а) виконавська дисципліна;
- б) кар'єра;
- в) кар'єризм;
- г) колективний договір.

78. Корпоративна культура - це:



- а) складний комплекс відносин, що бездоказово прийняті усіма членами конкретної організації і ті, що визначають загальні правила поведінки;
- б) політика, що відповідає за коригування дії, коли організація має важливі перешкоди;
- в) сукупність постійних працівників, що одержали підготовку або мають досвід практичної діяльності;
- г) інтегральна характеристика організації: її цінностей, способів оцінки результатів діяльності, норм і правил.

79. Неформальні групи - це:

- а) такі, що утворені спонтанно, для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, що з тих чи інших причин бракує в рамках формальної групи;
- б) складний комплекс відносин, що бездоказово прийняті усіма членами конкретної організації і ті, що визначають загальні правила поведінки;
- в) інтегральна характеристика організації, її цінностей, способів оцінки результатів діяльності, норм і правил;
- г) ті, що забезпечують роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації.

80. Кадрова програма, що спрямована на оцінку як кількісної так і якісної потреби в персоналі, що відповідає на питання: скільки, коли і який персонал буде потрібен організації - це:

- а) штатний розклад керівників лінійних підрозділів;
- б) реактивна кадрова політика;
- в) превентивна кадрова політика;
- г) планування потреби в персоналі.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Адаптація** - це поступове взаємне пристосування працівника і організації в нових для співробітника професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

**Аналіз робочого місця** - це диференціювання робочого місця, з одного боку, через завдання (діяльність), що на ньому відбувається, а з іншого боку - через вимоги стосовно освіти, досвіду й відповідальності, необхідним для успішного виконання діяльності на цьому місці.

**Атестація** - це форма комплексної оцінки результатів діяльності працівників організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення.

**Атракція** - здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій.

**Аудит персоналу** - це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки й незалежної експертизи кадрового потенціалу організації.

**Аутплейсмент** - комплекс методів і засобів, які використовують спеціалізовані кабінети з метою надання допомоги зацікавленим особам під час працевлаштування в оптимальні строки і за максимально сприятливих умов.

**Аутсорсинг персоналу** - покупка праці певного спеціаліста, або послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу. Перелік питань, які можна вирішити в такий спосіб, досить великий. В основному це стосується вирішення завдань, не пов'язаних з профільною діяльністю компанії-замовника.

**Аутстафінг персоналу** - аутсорсингова компанія приймає у свій штат вже працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія.

**Вакансія** - наявність незайнятого робочого місця або посади, на яку може бути прийнятий новий працівник. (лат. Vacans – той, що пустує)

**Вертикальні комунікації** - комунікації зверху вниз і знизу нагору. По цих каналах передається інформація від керівників до підлеглих, від підлеглих до керівників.

**Відбір персоналу** - це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

**Відділ кадрів** - це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства.

**Відрядна форма заробітної плати** - у якості міри праці використовується кількість виготовленої продукції (наданих послуг).

**Вивільнення персоналу** — це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки підприємства під час вивільнення співробітників.

**Внутрішні комунікації** - це інформаційні обміни, здійснювані між елементами організації. У середині організації обміни інформацією відбуваються між рівнями керівництва (вертикальні комунікації) і між підрозділами (горизонтальні комунікації.)

**Горизонтальні комунікації** здійснюються між людьми, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами по маркетингу, фінансам, виробництву).

**Гнучкий режим робочого часу** - це така форма організації праці, за якою для деяких категорій працівників, для працівників окремих підприємств або їх структурних підрозділів, встановлюється режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня.

**Делегування** - передача співробітникам чітко окресленої області завдань із повноваженнями ухвалення рішення по обговореному колу питань.

**Деформація особистості професійна** - зміна якостей особистості (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування й поведінки), які настають під впливом тривалого виконання професійної діяльності.

**Діагональні комунікації** здійснюються між людьми, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними й штабними підрозділами, тоді штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язку між лінійними підрозділами, якщо одне з них є головним по певній функції.

**Ділова кар'єра** — це поступове просування працівника за рівнями службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

**Ділові ігри** - колективна гра (часто із застосуванням комп'ютера), що включає розбір навчального приклада, у ході якого учасники гри одержують ролі в ігровій діловій ситуації й розглядають наслідки ухвалених рішень.

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

**Емпатія** (співпереживання) — уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності.

**Ергономіка** — галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою дослідження можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, які,

роблячи її високопродуктивною та надійною, разом з тим забезпечують людині необхідні зручності та зберігають її сили, здоров'я та працездатність.

**Закон результату** - якщо мета досягнута, людина здобуває позитивний досвід, і в схожій ситуації прагне повторити ті дії, які призвели до досягнення результату, і уникати того, що дає зворотній ефект.

**Заробітна плата** – це винагорода, обчислена як правило, у грошовому еквіваленті, яку власник, або уповноважений ним орган, виплачує працівникові за виконану роботу.

**Зірки** – висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

**Знання** - одержання теоретичних, методичних і практичних знань, необхідних працівникові для виконання своїх обов'язків на робочому місці.

**Зовнішні комунікації** - це обміни інформацією між організацією і її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем. Від того які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, і т.д.) впливають на роботу організації і її результати, залежать характер і засоби її комунікацій.

**Золота середина** – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

**Інструктаж** являє собою роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, що давно виконує даної функції, так і спеціально підготовленим інструктором.

**Інтрига** - це навмисна нечесна дія, вигідне ініціаторові, що змушує колектив або особистість до певних вчинків і цим наносить колективу й особистості збиток.

**Інформаційна система менеджменту персоналу** являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

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

**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.

**Кадрове забезпечення** представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних

підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

**Кар'єра** - це результат усвідомленої позиції і поведінки людини в області трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням.

**Кар'єра-блискавка** - стрімкий шлях до успіху, певному положенню в суспільстві за надзвичайно короткий час.

**Кар'єра вертикальна** - підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії (підвищення у посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

**Кар'єра внутріорганізаційна** - вид кар'єри, що означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно в стінах однієї організації.

**Кар'єра горизонтальна** - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на ступені, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.).

**Кар'єра міжорганізаційна** - вид кар'єри, що означає, що конкретний робітник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях.

**Кар'єра спеціалізована** - вид кар'єри, характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії.

**Кар'єра східчаста** - вид кар'єри, що з'єднує елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися шляхом чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект.

**Кар'єра центропрямована (прихована)** - вид кар'єри, найменш очевидний для навколишніх; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під такою кар'єрою розуміють рух до ядра, керівництва організації.

**Кар'єрограма** - формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

**Кваліфікаційна карта** являє собою детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник.

**Кваліфікаційний поділ праці** – це ознака поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду.

**Кваліфікація** - здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.

**Коефіцієнт трудової участі (КТУ)** - узагальнена кількісна оцінка трудового внеску кожного працівника в загальні результати, що використовується при колективній оплаті праці.

**Компетентність працівника** — відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.

**Комунікації** - це обмін інформацією, на основі якої керівник одержує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

**Комунікаційна мережа** - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на підставі створених і функціонуючих інформаційних каналів.

**Комунікаційний процес** - це обмін інформацією між двома й більше людьми.

**Конфлікт** - протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їх спільної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома або більше сторонами.

**Концепція управління персоналом** - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики.

**Кооперація** - це організована виробнича взаємодія між окремими працівниками, колективами бригад, дільниць, цехів, служб у процесі праці для досягнення певного виробничого ефекту.

**Коучінг** - це процес консультування, при якому основна увага спрямована не просто на вирішення проблеми клієнта, а власне на розвиток його потенціалу: загального потенціалу та потенціалу стосовно конкретного кола проблем.

**Лізинг персоналу** - це оренда працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника і організації.

**Людські ресурси** – сукупність соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних якостей працівників. Це поняття відображає головне багатство будь-якої держави, регіону, галузі, організації, процвітання яких можливе при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цих ресурсів з урахуванням інтересів кожної людини.

**Людський капітал** – виробничі активи, що належать людині (здоров'я, здатності, уміння, навички), що дозволяють йому на протязі певного часу створювати доходи і є результатом інвестицій у них. Похідні людського капіталу – інформаційний, соціальний і інтелектуальний капітал.

**Матеріальна мотивація** - прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя.

**Менеджмент персоналу** це системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації.

**Метод експертних оцінок** представляє собою засіб залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби у персоналі.

**Метод ускладнюючих завдань** - спеціальна програма робочих дій, вибудована за ступенем їхньої важливості, розширення обсягу завдання і підвищення складності. Заключна ступінь - самостійне виконання завдання.

**Мінімальна заробітна плата** – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу.

**Модель компетенції** - повний набір характеристик, що дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посади. Щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути ясною і легкою для розуміння.

**Мотивація** - це внутрішній процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотиви) факторів; це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.

**Навички** - високий ступінь уміння застосовувати отримані знання на практиці, навички припускають таку міру освоєння роботи, коли здійснюється свідомий самоконтроль.

**Найманий працівник** — це фізична особа (громадянин), яка перебуває у трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контрасту) і безпосередньо виконує трудову функцію відповідно до існуючих регламентів (норм, інструкцій, положень тощо).

**Новачки** – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

**Організаційна структура** являє собою склад та ієрархію підпорядкованості взаємозв'язаних ланок управління.

**Організація праці** - це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

**Організація управлінської праці** - це порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

**Перепідготовка осіб з вищою освітою** - це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра у межах одного чи різних освітніх напрямів та досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

**Перепідготовка персоналу** - навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

**Персонал підприємства** - це сукупність постійних працівників, що одержали необхідну професійну підготовку і (чи) мають досвід практичної діяльності.

**Підвищення кваліфікації робітників** – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

**Підготовка персоналу** - планомірне і організоване навчання й випуск кваліфікованих кадрів для всіх галузей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

**Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників** представляє собою сукупність форм, методів та засобів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання і переміщення робітників організації від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника та потреб виробництва.

**Післядипломна освіта** є системою фахового удосконалення громадян, що забезпечує поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь та навичок, одержання нової кваліфікації, нової спеціальності на основі здобутого раніше рівня освітньої і професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи.

**Післядипломна підготовка фахівців** – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

**Планування кар'єри** - це процес зіставлення потенційних можливостей, здатностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією й планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного й посадового росту.

**Планування людських ресурсів** – це аналіз і вивчення потреби у персоналу для забезпечення досягнення цілей організації.

**Поведінка** розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціально значущих об'єктів.

**Політика менеджменту персоналу** – це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом.

**Положення про структурні підрозділи організації** — документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації.

**Посада** - службове положення працівника, зумовлене колом його обов'язків, посадовими правами та характером відповідальності.

**Посадові інструкції** — документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками.



**Потреба** — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності; це нестача людини будь-чого, що прийняла специфічну форму відповідно до культурного рівня й індивідуальності людини.

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

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

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

**Принцип єдиноначальності** слід розуміти як необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі і горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

**Принцип комплексності** раціональної організації управлінської праці, визначає, що проблема організації управлінської праці повинна вирішуватися з урахуванням всіх аспектів управлінської діяльності. Зазначений принцип припускає, що наукова організація управлінської праці розвивається не по одному напрямку, а по їхній сукупності і стосується всього управлінського колективу.

**Принцип планомірності** вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці відбувались на планомірній основі, тобто скоординовано й синхронно.

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

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

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

**Принцип стабільності** раціональної організації управлінської праці означає, що трудовий колектив повинний працювати в умовах стабільності свого складу, функцій і розв'язуваних задач.

**Професійна придатність** — здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах.

**Професійний поділ праці** відбувається між групами робітників за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними робіт і залежить від знарядь і предметів праці, технологій виробництва.

**Професіограма** (картка компетентності) — це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професійних і кваліфікаційних навичок, а також здатності виконувати робочі функції і грати певні соціальні ролі.

**Професія** - здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації.

**Раціоналізація управлінської праці** припускає створення таких умов, при яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами праці.

**Резерв керівників** - це група працівників, яка відібрана для висунання на керівні посади за результатами оцінки їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

**Робота** - певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою.

**Роботодавець** - юридична чи фізична особа, яка є власником засобів виробництва, створює робочі місця, використовує найману працю згідно з трудовим договором, який від роботодавця — юридичної особи уповноважений укладати керівник підприємства (організації), а від роботодавця — фізичної особи — безпосередньо зазначена особа.

**Робоча сила** — сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує в процесі праці.

**Робоче місце** — це частина тривимірного простору виробничого приміщення, у якому розташовується все необхідне для трудової діяльності одного або декількох виконавців, що виконують одну роботу (операцію).

**Розвиток персоналу** - система взаємозалежних дій, що включають розробку стратегії, прогнозування і планування потреби в персоналі, управління кар'єрою й професійним ростом, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

**Рольова структура** характеризується поділом працівників підприємства згідно до їх індивідуальних здібностей за певними творчими комунікативними та поведінковими ролями.

**Ротація** являє собою метод, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою одержання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду придбання нових навичок.

**Система оплати праці** - діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру

(норму) праці і міру його оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили.

**Соціальна оцінка** – це відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям.

**Соціальна структура** персоналу підприємства - характеризує його як сукупність груп, що поділяються за певними соціальними показниками.

**Соціальна установка** — це вираження ціннісної орієнтації в формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій.

**Соціальне партнерство** - це система 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).

**Соціально-психологічний клімат** трудового колективу – це система соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників та соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей.

**Спеціальність** (лат. *specialis* — *особливий*; від *species* — *род, вид*) — комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

**Спонування (мотив)** - це прагнення задовольнити усвідомлену потребу.

**Способи спілкування** (поведінка) - сукупність дій і вчинків індивіда в процесі спілкування з навколишньою дійсністю, розробка характеру поведінки, що відповідає вимогам, що пред'являються до робітника місцем роботи, соціальні відносини, комунікабельність.

**Стажування** передбачає засвоєння ними кращого вітчизняного і передового зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня управління.

**Стахостичні методи** – методи, які базуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та найбільш впливовими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін.

**Стратегія менеджменту персоналу** - це перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією.

**Стрес** - комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на стимули або стресори в навколишньому оточенні.

**Структура персоналу** – це співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною та механізованою працею тощо.

**Суб'єкт оцінки** — особа, група осіб, орган, яким визначене право проводити оцінку працівників. Частіше як суб'єкт оцінки виступає атестаційна комісія.

**Суб'єкт соціального партнерства** — це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами у соціально-трудовах відносинах.

**Сухостій** – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

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

**Трудові ресурси** – це населення працездатного віку (чоловіки – 16-59, жінки – 16-54), яке володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом задля роботи у народному господарстві, а також зайняте населення старшого або молодшого працездатного віку.

**Трудовий потенціал працівника** – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість та межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати у заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися у процесі праці.

**Уміння** - здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці;

**Управління діловою кар'єрою** - це комплекс заходів, проведених кадровою службою організації, по плануванню, організації, мотивації й контролю службового росту працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здатностей і схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

**Управління конфліктами** - це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту.

**Фінансове забезпечення менеджменту персоналу** — це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу.

**Функціональна структура** відображає поділ персоналу підприємства згідно до виконуваних функцій, поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.

**Функціональний поділ праці** полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

**Ціннісні орієнтації** — це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей.

**Цінність** — це поняття, що виражає позитивну або негативну значимість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності.

**Штатна структура** визначає кількісно-професійний склад персоналу, розміри посадових окладів та фонд заробітної плати.

## **ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ НА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТТЯХ**

1. Персонал як об'єкт управлінського впливу.
2. Соціально-демографічні ознаки працівників.
3. Професійно-кваліфікаційні ознаки працівників.
4. Принципи менеджменту персоналу.
5. Концепція «людських ресурсів».
6. Структура й призначення Класифікатора професій ДК 003:2010.
7. Структура й призначення Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
8. Зміст Закону України «Про зайнятість».
9. Соціально-психологічна сутність трудових відносин.
10. Умови ефективності комунікаційних процесів управління персоналом.
11. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі як об'єкт управлінського впливу.
12. Функціональна роль служби персоналу в апараті управління організацією.
13. Головні напрямки удосконалення діяльності служби персоналу на вітчизняних підприємствах.
14. Структура кадрового діловодства.
15. Порівняльна характеристика методів наймання персоналу.
16. Підвищення кваліфікації персоналу на вітчизняних підприємствах.
17. Основні напрямки руху персоналу в організації.
18. Управління плинністю кадрів.
19. Планування і підготовка кадрового резерву.
20. Сутність і структура трудового договору.
21. Види оцінки персоналу.
22. Процедура атестації персоналу організації.
23. Специфіка оцінки діяльності управлінських працівників.
24. Оцінка колективної праці за КТУ.
25. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.
26. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства й фактори його розвитку.
27. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
28. Виробнича демократія як сутність соціального партнерства.
29. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.
30. Галузева та Генеральна угоди. Роль і значення.

## ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Управління персоналом як стратегічна функція менеджменту.
3. Концепція управління персоналом.
4. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями.
5. Чисельність та склад працівників підприємств.
6. Показники, що характеризують потенціал трудових ресурсів.
7. Колектив як соціальна група. Поняття команди.
8. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.
9. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.
10. Суть та стадії згуртованості колективу.
11. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
12. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
13. План соціального розвитку організацій та його реалізація.
14. Основні структурні складові сучасної кадрової політики.
15. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.
16. Кадрова політика на різних етапах життєвого циклу організації.
17. Відмінності принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.
18. Сучасні служби персоналу як засіб реалізації кадрової політики організації.
19. Вимоги до менеджерів кадрових служб.
20. Мета та завдання планування персоналу.
21. Планування чисельності персоналу за категоріями.
22. Прогнозування в управлінні.
23. Моделі та методи відбору працівників.
24. Етапи відбору кадрів.
25. Загальні процедури найму працівників.
26. Сутність та методи оцінки роботи персоналу.
27. Атестація персоналу та її процедура.
28. Загальна характеристика соціально-трудова відносин.
29. Професійний розвиток персоналу.
30. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
31. Причини та фактори вивільнення персоналу.
32. Управління плинністю кадрів.
33. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
34. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
35. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.
36. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу.
37. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу.
38. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

39. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки при застосуванні.
40. Розкрити поняття „професія”, „кваліфікація”, „робота”.
41. Розкрити поняття „трудоий колектив”, „формальні і неформальні групи”.
42. Розкрити особливості активної та пасивної кадрової політики.
43. Розкрити поняття „облікова чисельність”, „явочна чисельність”, „середньорічна чисельність” штатних працівників організації.
44. Класифікатор професій, його зміст та призначення.
45. Опишіть типи соціально-трудоих відносин.
46. Розкрийте типи конструктивних та деструктивних соціально-трудоих відносин.
47. Розкрийте відмінності понять: „людина”, „особистість”, „індивідуальність”.
48. Опишіть парадигми конкурсу та їх особливості.
49. Розкрийте поняття „горизонтальна” та „вертикальна” кар’єра.
50. В чому особливості реактивної та превентивної кадрової політики?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Кодекс законів про працю України. За станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України: Офіційне видання.– К.: Парламентське вид-во, 2008. – 96 с.
2. Закон України «Про зайнятість населення». За станом на 27 січня 2009 року / Верховна Рада України: Офіційне видання.– К.: Парламентське вид-во, 2009. – 32 с.
3. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закони України. т.6. – К.: 2009.
4. Закон України «Про оплату праці». За станом на 18 грудня 2008 р. / Верховна Рада України: Офіційне видання.– К.: Парламентське вид-во, 2008. – 40 с. – (Серія «Закони України»).
5. Закон України «Про охорону праці». За станом на 09 липня 2010 року / Верховна Рада України: Офіційне видання.– К.: Парламентське вид-во, 2010. – 28 с. – (Серія «Закони України»).
6. Закон України «Про пенсійне забезпечення» / Законодавство України про соціальний захист населення: Збірник законів. – К.: Парламентське вид-во, 2003. – 380 с.
7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». За станом на 10 вересня 2010 року / Верховна Рада України: Офіційне видання.– К.: Парламентське вид-во, 2010. – 32 с. – (Серія «Закони України»).

### Додаткова література

1. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М: Информ-знание. 2000. – 228 с.
2. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: «Бизнес-школа Интел-синтез», 2000. – 264 с.



3. Управление бизнесом: Экспресс-курс для деловых людей: Г.В. Щекин. – 4-е изд, стереотип – К.: МАУП, 2004. – 232 с. Библиогр.: с. 226-229.
4. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2001. – 192 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К : Академвидав.2006. – 488 с.
6. А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова «Управління персоналом організації». Видавництво: «Іспит», Москва , 2005 – 416 с.
7. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин: М.: Изд-во «Экзамен. 2002.-448 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998. – 496 с.
10. Управління конфліктами: Навчальний посібник: Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. – К.: Кондор, 2010. – 172 с.
11. Кадровий менеджмент: Навч. посібник / За ред. Котельнікова. – К.: 2005. – 378 с.
12. Менеджмент персонала: Учебное пособие / П.В. Журавлев. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 448 с.
13. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
14. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. – К.: Вид-во «Ліра-К». 2010. – 338 с.
15. Персональный менеджмент : Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2006. – 622 с.
16. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ./ Г.В. Щекин.- 2-е изд.стереотип.- К.: МАУП; 2003.- 280 с.

17. Управління персоналом. Навчальний посібник: Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Видання друге, перероблене й доповнене. – К: «Кондор», 2005. – 308 с.
18. Управління персоналом. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Виноградська А.М. В: Центр уч. Літератури, 2009 – 502 с.
19. Управління персоналом. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Михайлова Л.І. В: Центр уч. Літератури, 2007 – 248 с.
20. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
21. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
22. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*ЩЕБЛИКІНА Інна Олександрівна*  
*ОЛЕКСЕНКО Роман Іванович*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Навчальний посібник

Комп'ютерна верстка: Щебликіна І.О.  
Відповідальний за випуск: Олексенко Р.І.

---

Формат 60x84/16. Ум.друк.арк. 15,81    Тираж 500 прим.    Замов. № 015/243

---