

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н. С. Іванова

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Курс лекцій

Кривий Ріг
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н. С. Іванова

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Курс лекцій

Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу та менеджменту
Протокол № 13
від “23” лютого 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 5
від “27” лютого 2017 р.

Кривий Ріг
2017

УДК
І 21

Рецензенти:

Т.В. Кожухова, кандидат економічних наук, доцент
О.В. Неізвестна, кандидат економічних наук, доцент

Іванова, Н.С.

І 21 Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.

Курс лекцій з дисципліни «Управління персоналом» призначений для студентів 3-4 курсів всіх форм навчання. Курс лекцій є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

УДК
І 21

© Іванова Н.С., 2017
© Донецький національний
університет економіки й торгівлі
імені Михайла Туган-
Барановського, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління персоналом підприємства	
<i>Лекція 1</i>	7
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	7
1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни	7
1.2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту	8
1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом	11
<i>Питання для самоперевірки</i>	14
<i>Лекція 2</i>	14
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	14
2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка	14
2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства	16
<i>Питання для самоперевірки</i>	20
<i>Лекція 3</i>	20
2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників	20
2.4. Компетентність працівника: сутність, види	22
<i>Питання для самоперевірки</i>	22
<i>Лекція 4</i>	23
Тема 3. Формування колективу підприємства	23
3.1. Колектив як соціальна група	23
3.2. Етапи створення і розвитку трудового колективу	27
3.3. Ефективність роботи трудового колективу	28
3.4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства	29
<i>Питання для самоперевірки</i>	31
<i>Лекція 5</i>	32
Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу	32
4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії	32
4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління	35
4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість	37
<i>Питання для самоперевірки</i>	39
<i>Лекція 6</i>	39
Тема 5. Кадрова політика підприємства	39
5.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств	39
5.2. Стратегії управління персоналом підприємства	44
5.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства	47
<i>Питання для самоперевірки</i>	48
<i>Лекція 7</i>	48
Тема 6. Служби персоналу: організація і функції	48
6.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура	48
6.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації	49
6.3. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства	50
6.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів	51
<i>Питання для самоперевірки</i>	51
Змістовий модуль 2. Зміст процесу управління персоналом підприємства	
<i>Лекція 8</i>	52
Тема 7. Аналіз та планування персоналу	52
7.1. Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи	52
7.2. Види планування роботи з персоналом підприємства	55
<i>Лекція 9</i>	59
7.3. Визначення потреби підприємства в персоналі	59
<i>Питання для самоперевірки</i>	64

<i>Лекція 10</i>	65
Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу	65
8.1. Найм персоналу на підприємство	65
8.2. Залучення персоналу	67
<i>Питання для самоперевірки</i>	74
<i>Лекція 11</i>	74
8.3. Відбір персоналу	74
8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом	81
8.5. Управління трудовою адаптацією	83
<i>Питання для самоперевірки</i>	87
<i>Лекція 12</i>	87
Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства	87
9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія	87
<i>Питання для самоперевірки</i>	95
<i>Лекція 13</i>	95
9.2. Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства	95
9.3. Атестація персоналу підприємства	98
<i>Питання для самоперевірки</i>	100
<i>Лекція 14</i>	100
Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства	100
10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи	100
10.2. Управління кар'єрою персоналу	102
10.3. Навчання персоналу	105
<i>Питання для самоперевірки</i>	106
<i>Лекція 15</i>	107
10.4. Управління мобільністю персоналу	107
10.5. Планування і підготовка кадрового резерву	110
<i>Питання для самоперевірки</i>	113
<i>Лекція 16</i>	114
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	114
11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення	114
11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві	118
11.3. Управління безпекою персоналу	121
<i>Питання для самоперевірки</i>	122
<i>Лекція 17</i>	123
Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві	123
12.1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції	123
12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві	125
12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства	127
<i>Питання для самоперевірки</i>	128
<i>Лекція 18</i>	129
Тема 13. Ефективність управління персоналом підприємства	129
13.1. Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні	129
13.2. Економічні аспекти ефективності управління персоналом	132
13.3. Соціальні аспекти ефективності управління персоналом	133
<i>Питання для самоперевірки</i>	133
<i>Лекція 19</i>	134
13.4. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом	134
13.5. Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу	135
13.6. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму	137
<i>Питання для самоперевірки</i>	138
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	139

ВСТУП

Курс лекцій з дисципліни «Управління персоналом» призначений для студентів 3-4 курсів всіх форм навчання.

Курс лекцій є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

Дисципліна «Управління персоналом» має практичну спрямованість – її метою є підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

Предметом вивчення є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів із наступних питань:

- формування ефективної системи управління персоналом у підприємстві;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики підприємства;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу у підприємстві;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу підприємства;
- управління діловою кар'єрою та службово-професійним рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Результатом вивчення дисципліни є оволодіння професійно-функціональними знаннями та вміннями:

- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику підприємства, зокрема, визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
- знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;
- знати основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу;
- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- володіти умінням формувати згуртований колектив підприємства та управляти ним;
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращення;

- вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;
- знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади у підприємство та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;
- вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади у підприємство та аналізувати анкетні дані;
- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства;
- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожному конкретному підприємстві;
- мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу підприємства;
- знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб підприємства;
- володіти навичками розрахунку показників руху персоналу у підприємстві;
- вміти документально оформляти рух працівників на підприємстві;
- мати уявлення про сутність соціального партнерства у підприємстві та знати зміст колективного договору;
- вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його;
- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності персоналу;
- вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками. ня персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 1

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств

- 1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни
- 1.2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту
- 1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Список рекомендованої літератури: 1 - 4, 6, 12

1.1 Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни

Згідно із загальноприйнятими концепціями в менеджменті, загалом, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об'єднані у п'ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Основні компоненти організації тісно взаємопов'язані між собою, і від якості їхньої взаємодії залежить успіх організації. Оскільки організація є соціотехнічною системою, а основною складовою будь-якої соціальної системи є люди, то їм необхідно приділяти особливу увагу як чиннику внутрішнього середовища організації і, відповідно, джерелу підвищення ефективності роботи всієї системи.

На підприємстві людські ресурси представлені персоналом.

Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту:

- планування;
- організація;
- мотивація
- контроль.

Предметом курсу управління персоналом є організація цілеспрямованої взаємодії управління (менеджменту) і персоналу задля досягнення оптимальної реалізації місії підприємства, забезпечуючи при цьому спонукання працівників до більш інтенсивної та продуктивної праці. Тобто предметом виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

Найважливіші **завдання курсу**:

- дослідження персоналу як об'єкта управління;
- формування та реалізація кадрової політики;
- створення служби управління персоналом;
- оволодіння методиками діагностики професійної придатності працівників тощо.

Управління персоналом має комплексний, інтегративний характер. Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси на підприємстві.

Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт:

- економічний (виробник і споживач благ);
- біологічний (носії певної фізичної конструкції і здоров'я);
- соціальний (член певної групи);
- політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);

- правовий (власник певних прав і обов'язків);
- культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
- конфесіональний (атеїст або той, що сповідає релігію);
- емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
- розумний (той, що має певний інтелект і певну систему знань).

Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов у більшому або меншому ступені впливають на поведінку працівника в сфері праці.

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на його організаційну поведінку.

Управління персоналом базується також на наступних концепціях:

1. Економічні теорії.
2. Психологічні теорії.
3. Соціологічні концепції.
4. Трудове і соціальне право.
5. Політологічні теорії.
6. Конфліктологія.

7. Науки про працю: ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія (наука, що розробляє способи виміру можливостей людського тіла й організму в цілому) та ін.

Усі дані зазначених наук переосмислюються і розвиваються з точки зору *забезпечення підприємства оптимальною кількістю і якістю працівників і їхнього потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.*

1.2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту

Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю.

Управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами.

Результатом системного підходу є:

- розробка кінцевих цілей;
- визначення шляхів досягнення цілей;
- створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування;
- організація і мотивація системи роботи з персоналом.

Будь-яка система характеризується наявністю об'єкта та суб'єкта управління.

Об'єкт управління – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей.

Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства. Це сукупність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об'єктом для вище розташованих. Так, керівники нижчих рівнів виступають об'єктами управління для керівників вищих.

Між суб'єктом та об'єктом існує прямий та зворотний зв'язки. *Прямі зв'язки* реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. *Зворотні зв'язки* проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи,

надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття "**трудовий колектив**" можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

- соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);
- соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Таблиця 1.1 – Елементи трудового потенціалу працівника

1	Особисті характеристики	мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність і т.д.
2	Соціально-демографічні характеристики	стать, вік, національність і т.д.
3	Психофізіологічні характеристики	тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність і т.д.
4	Кваліфікаційні характеристики	рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності і т.д.

Управління персоналом передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

- 1.підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- 2.забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- 3.формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

Успішне виконання визначених цілей вимагає рішення наступних задач в сфері управління персоналом:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;
- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.;
- узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння

Ознаки	Групи методів		
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	З допомогою нормативно-методичних документів	стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
7. Основну вимогу до суб'єкту	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Аспектами управління персоналом є:

1. техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
2. організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
3. правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
4. соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
5. педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

В сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів за їх особистими і діловими властивостями. Даний принцип передбачає:

1. забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;
2. чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
3. ротацію кадрів;
4. поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
5. забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
6. поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протидію думці адміністрації,	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Виділяють наступні **підходи до управління персоналом**:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною): акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Стадії розвитку управління персоналом

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I Зародження	Підприємство тільки створене, відрізняється підприємництвом і керується власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій
II Функціональне зростання	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії! ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
III Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за Інвестиціями	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується у навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати
IV Функціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація, структура підприємства будується навколо продуктів і центрів прибутку; проектне і матричне управління; велика увага приділяється інтеграції; оргструктура більш плоска і горизонтальна	Управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управління змінами
V Стратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура будується навколо центрів прибутку	Управління персоналом побудовано навколо стратегії підприємства і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка його можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху за компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

1. Зміна підходів до управління персоналом

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед традиційним управлінням персоналом, рівень її використання у вітчизняних підприємствах є низьким. А концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому підприємства, що використовують УЛР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

До основних особливостей УЛР належать:

1. персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
2. акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
3. застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;
4. спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
5. інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників; системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

2. Розвиток руху за компетентність

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у

даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

3. Увага до підвищення ефективності управління персоналом Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників.

4. Усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури. Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає роль управління персоналом як науки?
2. Розкрийте сутність поняття «персонал».
3. Назвіть основні компоненти організації як системи.
4. Вкажіть мету курсу «Управління персоналом».
5. Назвіть та охарактеризуйте основні завдання курсу «Управління персоналом».
6. Назвіть та охарактеризуйте основні функції менеджменту.
7. Доведіть важливість орієнтації уваги керівника до персоналу організації в сучасних соціально-економічних умовах України та світових тенденціях.
8. Розкрийте сутність понять «суб'єкт» та «об'єкт» управління.
9. Охарактеризуйте сутність та необхідність прямого та зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління.

Лекція 2

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

- 2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка
- 2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 14

2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик:

- *біологічний блок*: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);
- *психологічний блок*: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять,

мислення, мова, емоції);

- *педагогічний блок*: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

- *соціально-психологічний блок*: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві

1. Інтерналізм Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення

2. Екстерналізм Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї

3. Авторитаризм Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре

4. Макіавелізм Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко

5. Орієнтація на досягнення (*nAch*) Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи

б. Схильність до ризику Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу.

Розрізняють гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості.

Під **гармонійним розвитком особистості** слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Поняття "**індивідуальність**" характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

- програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет. Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, *штатна структура персоналу* відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій (рис. 2.1).

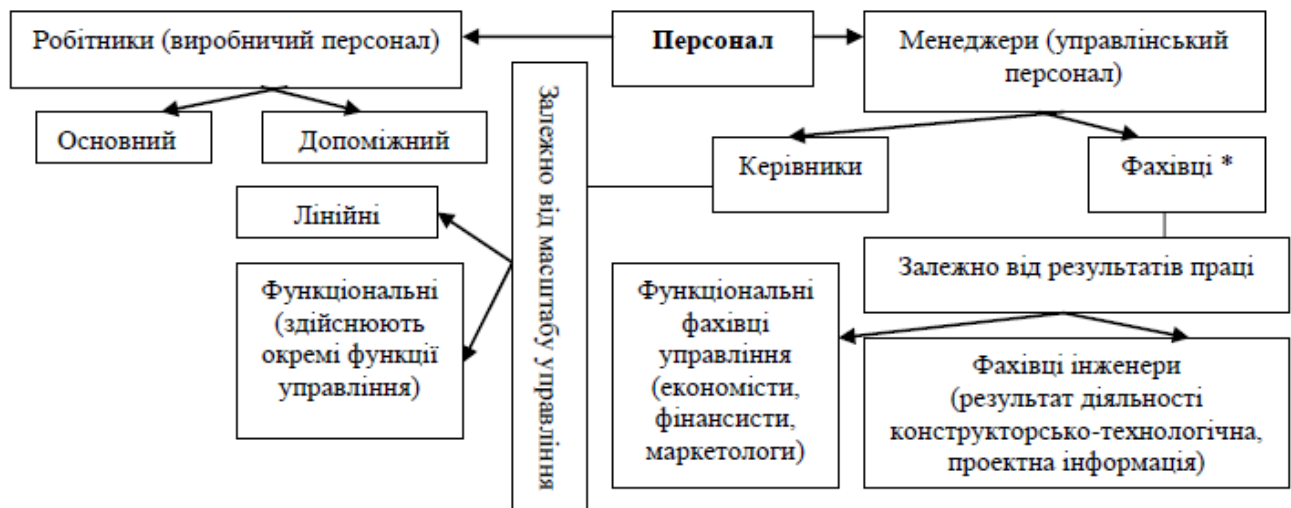


Рисунок 2.1 – Організаційна структура персоналу

Важливу роль для виявлення резервів ефективності відіграє *соціальна структура персоналу* підприємства. Вона характеризує його як сукупність груп, що поділяються за певними соціальними показниками: рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 2.2).

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень.

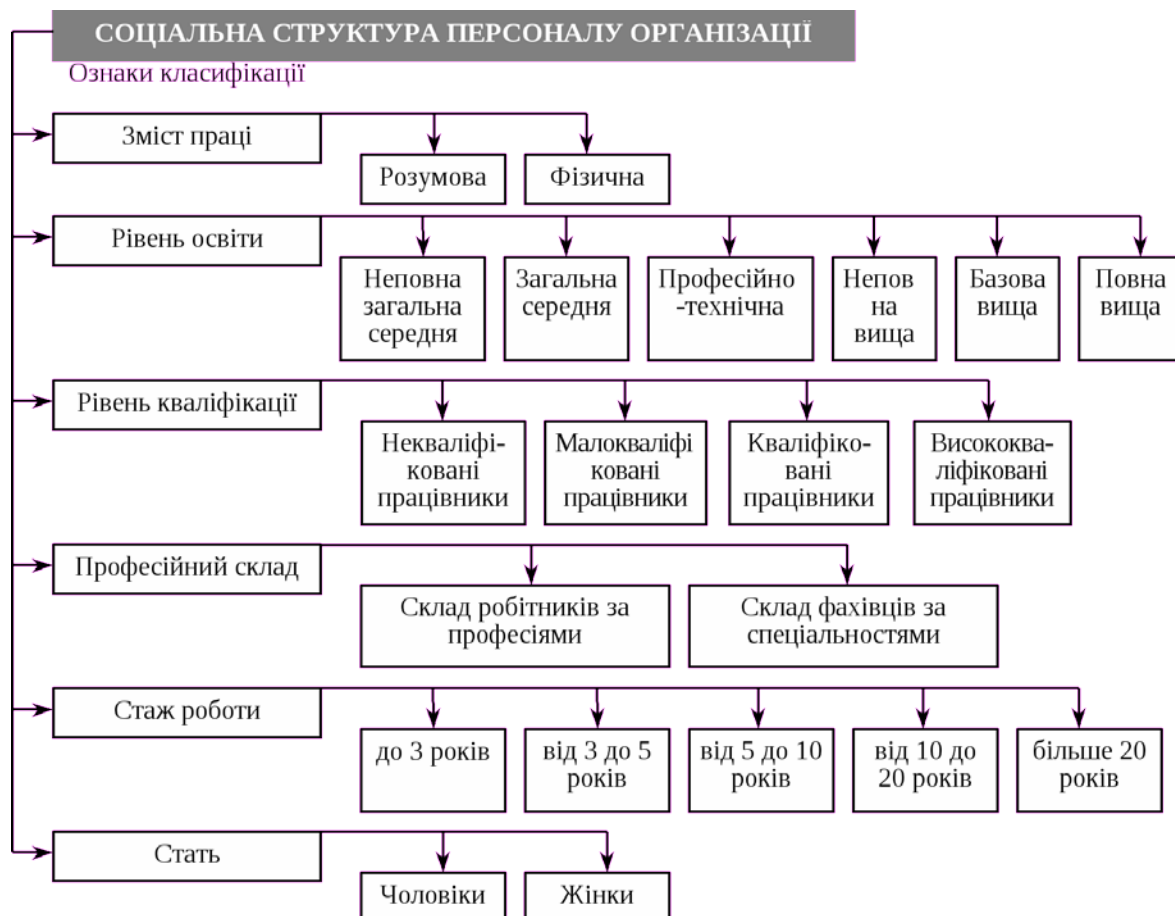


Рисунок - 2.2 Соціальна структура персоналу підприємства

Рольова структура персоналу 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. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети

Назва ролі	Зміст ролі
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і незрозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень і варіабельності мислення.

Комунікаційні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Поведінські і змістовні ролі – характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль в колективі.

Основними методами для визначення ролевої структури є соціально-психологічні методи, тестування, спостереження, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор. У опорному конспекті лекцій з курсу “Управління

персоналом” наводяться найбільш характерні творчі, комунікативні і поведінські ролі з їх короткою характеристикою, згідно з якою бажано розподілити персонал організації

Виділяють такі види чисельності персоналу:

1. Нормативна чисельність персоналу — це максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників.

Нормативи затрат праці розробляють для типових за умовами діяльності підприємств. Проте конкретне підприємство у рідких випадках відповідає нормативним вимогам, тому на практиці нормативну чисельність персоналу забезпечити неможливо.

2. Планова чисельність персоналу — це чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної чисельності).

3. Штатна чисельність персоналу — це чисельність працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу). Вона є меншою за планову чисельність, оскільки підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати їм постійно заробітну плату. Так, в сучасних умовах все більшого поширення набувають агентства, які надають персонал на засадах лізингу, що є вигідним обома сторонам.

Штатний склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не змінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

4. Облікова чисельність персоналу — це кількість працівників, які офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожен календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

- постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більше одного року за контрактом;

- тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи — до 4 місяців;

- сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і належать до працівників необлікового складу:

- зовнішні сумісники;

- особи, залучені до разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;

- працівники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники — як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментна, але і як середня величина за деякий період — місяць, квартал, рік.

Так, середньооблікова чисельність за місяць — це сума явок і неявок за днями, віднесена до календарної кількості днів.

5. Явочна чисельність персоналу підприємства — це кількість усіх працівників, які

з'явилися на роботу.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняттю «персонал».
2. За якими ознаками класифікують персонал підприємства?
3. Назвіть та охарактеризуйте принципи управління персоналом.
4. Назвіть та охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте сутність, структуру та особливості поведінки особистості.
6. Дайте визначення темпераменту та його види.
7. Розкрийте сутність понять: «екстраверт», «інтроверт», «амберверт».
8. Назвіть та охарактеризуйте характер і його види.
9. Охарактеризуйте чисельність персоналу підприємства.

Лекція 3

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

2.4. Компетентність працівника: сутність, види

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 14

2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

За даними Всеукраїнської асоціації працівників професія визначається як рід занять, трудової діяльності, що вимагає певних знань і навичок і є для кого-небудь джерелом існування.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т.д.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій. Кваліфікація — ступінь придатності, підготовленості до якого-небудь виду праці (Всеукраїнська асоціація працівників).

Розрізняють:

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);
- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д.

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1. коефіцієнт кваліфікації працівників $K_{\text{кв}}$:

$$K_{\text{кв}} = \frac{n_{\text{ос}} \times n_{\text{д}}}{N^2}$$

2. коефіцієнт використання кваліфікації працівників $K_{\text{вик.кв.}}$:

$$K_{\text{вик.кв.}} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}}$$

де $n_{\text{ос}}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$n_{\text{д}}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

N – загальна кількість працівників.

3. коефіцієнт спеціалізації працівників $K_{\text{спец.}}$:

$$K_{\text{спец.}} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи на даній посаді}}{60 \text{ місяців}}$$

- 4) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві $K_{\text{ст.}}$:

$$K_{\text{ст.}} = \frac{\text{Тривалість роботи на підприємстві}}{60 \text{ місяців}}$$

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

2.4. Компетентність працівника: сутність, види

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає вміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), вміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- вміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- вміння швидко і правильно передавати інформацію;
- вміння налагоджувати комунікації;
- вміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- вміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру

і т.п.

Такого роду знання та вміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність понять: «професія», «спеціальність», «професійна придатність», «кваліфікація».
2. Якими факторами визначається кваліфікація працівника?

Лекція 4

Тема 3. Формування колективу підприємства

- 3.1. Колектив як соціальна група
- 3.2. Етапи створення і розвитку трудового колективу
- 3.3. Ефективність роботи трудового колективу
- 3.4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Список рекомендованої літератури: 1-5, 13, 15

3.1. Колектив як соціальна група

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Елементами колективу є:

- 1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Ознаки колективу:

- 1) наявність загальної цілі у членів колективу.
- 2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею;
- 3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.
- 4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Таблиця 3.1 - Класифікація колективів

Ознака класифікації	Типи колективів
За характером внутрішніх зв'язків	Формальні, неформальні
За способами комплектування	Постійні, тимчасові
За завданнями	групи керівництва, функціональні групи, виробничі комітети
За ефективністю використання потенціалу групи	робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди
За рівнем мотивації на роботу	групи „х” групи „у” групи „z”
За терміном функціонування	довгострокові середньострокові короткострокові
За складом учасників	гомогенні (однорідні) гетерогенні (різномірні)
За типом організаційних зв'язків	первинні вторинні (проміжні) основні
За статусом	офіційні неофіційні
За стадією розвитку	колективи, що формуються колективи, що вже склалися колективи, на стадії реорганізації
За розмірами	малі великі
За свободою входження	обов'язкові добровільні

За характером внутрішніх зв'язків колективи розподіляються на формальні та неформальні.

Формальні колективи створюються по зовнішнім причинам (рішення керівництва, необхідність виконання певних завдань); вони можуть бути створеними для виконання постійної функції (наприклад відділ планування) чи вирішення певного цільового завдання (наприклад робоча група, комісія). Формальні колективи виділяються як структурні підрозділи в організації,

мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції і завдання.

Неформальні колективи (групи) створюються вільно, спонтанно в складі формальної організації на підґрунті спільних цілей, інтересів, поглядів, звичок, симпатій та антипатій. В таких колективах діють неписані правила і норми поведінки, робочі (службові) цілі та завдання відходять на другий план, є неформальні лідери. Часто вплив неформальної групи на свого учасника набагато сильніше від впливу формальної організації.

За способами комплектування розрізняють постійні і тимчасові колективи.

Постійні колективи зафіксовані у штатній структурі організації, їх прикладами можуть бути бригади, відділи, інші підрозділи. Представники постійних колективів мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу.

Тимчасові колективи - створюються із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проектами, програмами). Після вирішення визначених завдань такі колективи припиняють своє функціонування чи перенацілюються на реалізацію нових проектів уже в іншому складі.

Тимчасові групи часто стикаються з певними проблемами:

- О обмеженістю часу виконання завдання, тому учасники групи, слідкуючи за ходом його вирішення, одночасно підшукують собі нову роботу;

- О різним рівнем фахової підготовки і компетентності по проблемі, яку вирішує група. Менш компетентні працівники не будуть проявляти ініціативу;

- О необхідністю суміщення обов'язків фахівцями у кількох колективах, постійному і тимчасовому. Тому учасники тимчасових колективів займаються їх проблемами тільки частину робочого часу;

- О особистими і, можливо, політичними інтересами. Члени тимчасової групи можуть знаходитися в ній скоріше як представники окремих відділів (керівників), а не як фахівці.

За завданнями, що виконуються, колективи розподіляються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається із керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад:

- президент і віце-президенти;
- заступник директора і керівники підпорядкованих йому підрозділів;
- начальник цеху і майстри виробничих дільниць.

Функціональна група поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси. Наприклад:

- відділ планування;
- відділ маркетингу;
- відділ контролю якості.

Виробничі групи функціонують у лінійних підрозділах організацій і складаються із менеджера підрозділу та його безпосередньо підлеглих працівників. Учасники виробничої групи разом працюють над одним завданням, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію.

Комітет (комісія, рада) – постійна чи тимчасова група всередині організації, якій делеговані повноваження для виконання певних завдань.

Приклади комітетів: профспілковий комітет, комісія підприємства по вирішенню трудових спорів, рада директорів, тощо.

Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів полягає у груповому прийнятті рішень, що доцільно у наступних ситуаціях:

- О коли рішення проблеми потребує значного досвіду у певній галузі;
- О коли керівництву потрібно прийняти непопулярне рішення в організації, а відповідальність за його прийняття перекласти на комітет;
- О для координації дій різних підрозділів при вирішенні комплексних завдань ;
- О коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини;
- О при вирішенні суспільних проблем в організації.

Поєднання людей в колективи може значно підвищити ефективність їх праці (теоретично). На практиці це відбувається не завжди. В залежності від ефективності використання потенціалу колективу виділяють робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди.

Робоча група – група переважно самостійно працюючих фахівців, які знаходяться у соціальній взаємодії для обміну інформацією та досвідом.

Діяльність робочої групи ґрунтується на спільному результаті окремих засиль її членів. Учасники таких груп взаємодіють переважно для обміну досвідом і інформацією. В робочій групі не існує адміністративного тиску щодо формування єдиних цілей чи чітких завдань спільної діяльності, тому взаємодія членів групи має випадковий характер, або не підкріплюється спільною відповідальністю за одержані результати.

Псевдокоманди – це групи, члени яких не зуміли скористатися перевагами спільної діяльності (не бачили в цьому сенсу, не захотіли, нікому не було потрібно). В таких групах не проявляється інтересу до визначення спільних цілей чи колективних завдань.

Потенційні команди – це колективи, члени яких відчують потребу ефективної діяльності і прагнуть до досягнення високих результатів праці. Вони усвідомлюють важливість спільної мети для підвищення продуктивності діяльності, мають конкретні завдання, але не змогли поки що напрацювати ефективні методи співробітництва.

Можливі два сценарію розвитку потенційної команди. Вона може стати високоефективною групою, якщо вирушать проблеми співробітництва, чи не використає свій потенціал і з часом перетворяться на псевдокоманду байдужих людей.

Справжні команди – невеликі групи, члени яких володіють взаємодоповнюючими вміннями і навичками, мають спільні цілі, завдання, напрацювали ефективні методи спільної діяльності. Вони знають, як задовольнити потреби організації та учасників групи; можливості команди перевищують сподівання менеджерів.

Високоефективні команди – групи, які відповідають всім вимогам до справжніх команд і сприяють індивідуальному розвитку їх учасників. Результати діяльності таких команд дуже високі, в деяких випадках вони можуть бути зразком для інших колективів.

За рівнем мотивації на роботу колективи можна умовно розділити на групи „х”, „у”, „z” .

Група „х” – не мотивована на роботу. Склад групи різномірний по віку, статі, національності, складається із некваліфікованих робітників, що мають „совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність. Інколи це може бути інтелектуальна група, що сприймає роботу як клуб, де можна проводити час в приємному спілкуванні, за комп’ютерними іграми, читанням літератури і т.п. Ефективність і результативність групи дуже низькі.

Мотивувати роботу членів групи „х” може авторитарний керівник за рахунок централізації функцій управління в своїх руках, застосування директивного стилю, чіткого планування і контролю, жорсткого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Малокваліфіковані старанні робітники потребують навчання.

Групі „х” не можна доручати складні роботи, що потребують високої якості виконання.

Група „у” – частково мотивована на роботу. Як правило, ця група створюється без врахування професійної підготовки, статі і віку робітників, з розділенням формальних і неформальних лідерів в мікрогрупах, із значною кількістю людей, які не мають необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань. В групі також знаходиться достатня кількість працюючих робітників, але відсутні чітко визначені завдання і ресурсне забезпечення; переважає однакова оплата праці кращих і відсталих робітників. В колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги і протиріччя між окремими особами, мікрогрупами.

Для підсилення мотивації групи „у” менеджеру необхідно:

- виявити неформальних лідерів і призначити їх на посаду бригадирів, майстрів, керівників проєктів;
- правильно визначити цільові завдання і розподілити функції управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам;
- використовувати переважно демократичний тип влади;
- правильно застосовувати винагороду за результати праці і покарання за невиконання

завдань;

- постійно підтримувати добрий морально-психологічний клімат в колективі.

Група „z” – повністю мотивована на роботу. Має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад робітників по віку, освіті, інтересам і мотивам діяльності. Морально-психологічний клімат в колективі добрий, група „z” складається із сумлінних робітників, які прагнуть до самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення.

В групі переважають демократичний і ліберальний стилі керівництва. Менеджеру для підтримки мотивації рекомендується:

- делегувати частину своїх повноважень в мікрогрупи;
- активно залучати підлеглих до процесу прийняття рішень;
- застосовувати винагороду за результати і якість праці.

За складом колективи бувають однорідні (гомогенні) та різнорідні (гетерогенні). Ці ознаки відносяться до статі, віку, професійні, статусу, рівню освіти.

Різнорідні колективи більш ефективні при вирішенні складних проблем і при інтенсивній творчій роботі.

Однорідні колективи ефективно вирішують прості завдання. Чим більше схожість між членами колективу, тим більш значний їх взаємний вплив, швидше формується відчуття спільності. Однак в однорідних колективах гостріша внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні.

Ефективний колектив потрібно формувати із несхожих особистостей.

За типом організаційних зв'язків виділяються первинні та вторинні колективи.

Первинні колективи – це колективи первинних підрозділів (служб, відділів, бригад, дільниць), які об'єднують працівників на основі окремих технологічних операцій, процесів. Учасники первинних колективів вступають між собою на безпосередні відносини.

Вторинні колективи – діють у масштабах організацій в цілому (фірма, підприємство) чи їх великих (вторинних) підрозділів, наприклад цехів, відділень, філій. Рівень безпосередньої взаємодії членів таких колективів значно нижчий. Робітники великих організацій можуть взагалі біти не знайомими, але належність до колективу підприємства має для них велике значення.

За статусом колективи можна розділити на офіційні і неофіційні. Офіційні колективи оформлюються юридично і діють в межах правового простору. Неофіційні колективи створюються на основі співробітництва людей, яке ніде не зафіксовано.

Більшість працівників знаходяться одночасно під впливом офіційних цілей організації та цілей неофіційного колективу. Якщо вони співпадають чи не суперечать одна одній, людина буде охоче підтримувати офіційну лінію; у іншому випадку перевага може бути відданою неофіційним цілям, навіть не зважаючи на можливу конфронтацію з керівництвом.

Сила неофіційного колективу полягає в тому, що його важко виявити організацією і офіційно заставити виконувати вимоги адміністрації.

За розмірами колективи розподіляються на малі та великі.

Малі колективи (первинні) включають в себе до 20 чоловік. Члені малих колективів мають можливість підтримувати між собою особисті відносини, тому заміна навіть одного працівника призводить до падіння ефективності функціонування групи.

Великі колективи (чисельністю більше 20 чоловік) характерні послабленими особистими зв'язками між їх учасниками, більшою віддаленістю виконавців від керівництва, колег, меншою зацікавленістю працівників у результатах діяльності.

З точки зору свободи входження колективи діляться на обов'язкові (наприклад армійські) та добровільні. Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Система соціального контролю спирається на:

- звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
- звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
- санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих

ситуаціях та бувають формальними і неформальними);

- формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

3.2. Етапи створення і розвитку трудового колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій).

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутриклективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів

колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статистику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

3.3. Ефективність роботи трудового колективу

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. Розмір

Розмір групи повинен відповідати її задачам.

Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб. Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності.

Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчувають велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів.

До того ж, слід враховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш ретельно вирішують задачі, ніж з непарною.

2. Склад

Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом і т.д. її членів.

3. Групові норми

Групові норми можуть мати:

- позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);
- негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей

підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

4. Згуртованість

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

5. Конфліктність

Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. Статус і функціональна роль членів групи

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

- місце в структурній ієрархії;
- посада;
- місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;
- освіта;
- інформованість і накопичений досвід.

Дослідження показують, що члени групи, статус яких досить високий, здатні в більшому ступені впливати на рішення групи, але це не завжди приводить до підвищення ефективності.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

1) цільові ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);

2) підтримуючі ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).

7. Соціальний контроль

Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутрішній груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різномірною за складом, чий норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

3.4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 3.1). При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.

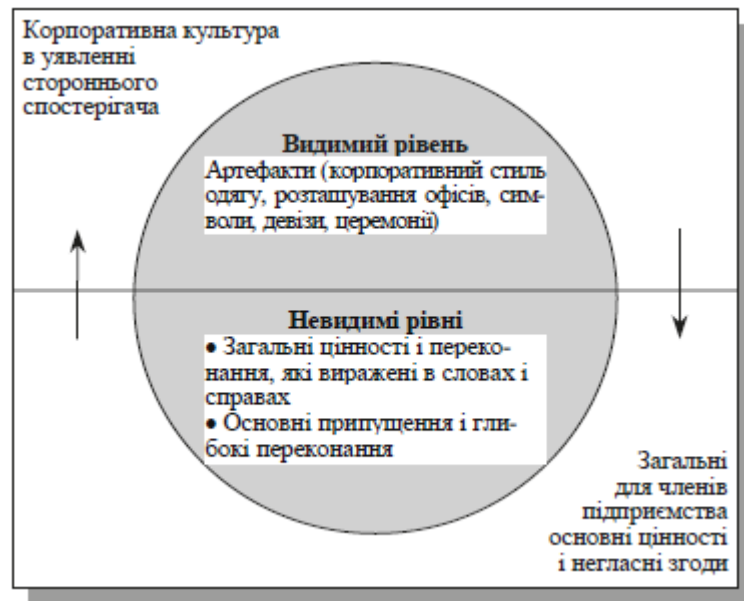


Рисунок 3.1 – Рівні корпоративної культури

Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури. Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно

вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

У цій роботі величезна роль приділяється менеджерам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у підприємстві здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

- регулює поведінку працівників;
- є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;
- є багатогранною;
- є результатом дій та думок персоналу;
- здатна змінюватися;
- усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками;
- має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;
- знаходиться в постійному розвитку.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);

3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

- розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження;
- контроль, реалізацію;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
- формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
- розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

Питання для самоперевірки:

1. Класифікація колективів.
2. Зміст процесу створення трудового колективу.
3. Етапи розвитку трудового колективу.
4. Механізм створення й особливості формальних і неформальних груп.

Лекція 5.

Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу

4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії

4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління

4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

Список рекомендованої літератури: 1-5, 13, 15

4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

- конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не насмілюються висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
- почуттям переоцінки, завищенням своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття "ми", що послаблює сприйняття ризику);
- взаємним "зараженням сміливістю". Цей ефект виникає в групових комунікаціях;
- притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;
- широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;
- впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягнення мети.

Групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків в групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

Групова згуртованість – це процес групової динаміки, який покликаний характеризувати, наскільки кожен з членів групи прихильний до цієї групи.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають певні характеристики (рис. 4.1).

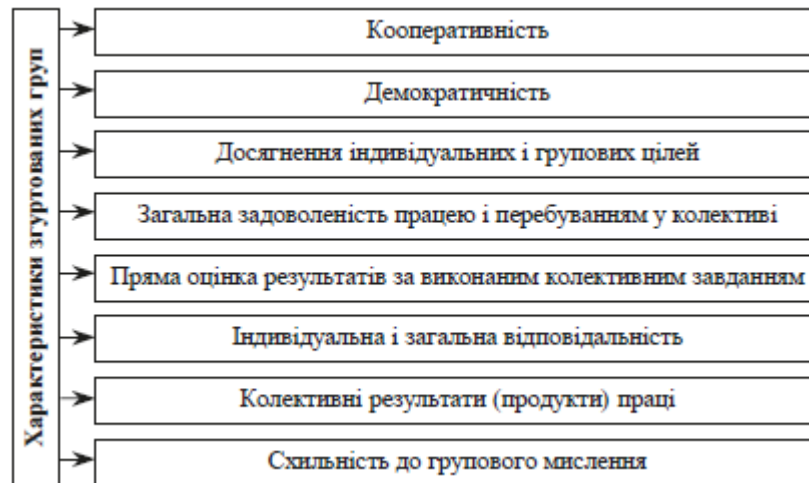


Рисунок 4.1 – Характеристики згуртованих груп

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

- 1) ілюзія невразливості групи (члени групи схильні до переоцінки правильності своїх дій і у більшості випадків із захопленням сприймають ризиковані рішення);
- 2) безмежна віра в моральну правоту групових дій (члени групи переконані у моральній бездоганності своєї колективної поведінки та у непотрібності критичних оцінок з боку сторонніх);
- 3) ігнорування неприємної або неугодної інформації (інформація, що не узгоджується з груповими поглядами часто не приймається до уваги, а застереження не враховуються; наслідком цього є ігнорування необхідних змін);
- 4) негативна стереотипізація сторонніх (цілі, думки і досягнення зовнішніх конкурентів, як правило, трактуються як слабкі, невірні, ворожі і т.п.);
- 5) самоцензура (окремі члени групи через побоювання порушення групової гармонії утримуються від висловлювання альтернативних точок зору і вираження власних інтересів);
- 6) ілюзія постійної єдності (через самоцензуру і сприйняття мовчання як "знаку згоди" при вирішенні проблем занадто швидко, без необхідного всебічного обговорення досягається зовнішній консенсус).

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- уміння слухати, співчувати;
- готовність допомагати іншим;
- уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси;
- чіткість і ясність позицій;
- прагнення уникнути конфліктів;
- відкритість, гнучкість.

Проте, перешкоджають формуванню згуртованої групи: бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку; безапеляційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Не завжди і не з будь-яких робітників можна сформувати згуртовану групу.

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи. Чинники групової згуртованості наведені на рис. 4.2.



Рисунок 4.2 – Чинники групової згуртованості

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи (табл. 4.1).

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складну задачу, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими групами.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей групи, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням.

Таблиця 4.1 - Стадії формування згуртованої групи

№ п/п	Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати
2	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
3	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволення від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4	Прагнення до максимізації групового успіху	Рациональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи?
2. Якби Вам запропонували таку ж роботу за рівну зарплату в іншій групі, чи подумали б Ви про можливість переходу туди?
3. Як, краще чи гірше, виглядає Ваша група у порівнянні з іншими групами підприємства?
4. Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що включають зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом з тим, попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв'язуваних командою задач її високу згуртованість.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: "З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?" або "З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?" і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості групи (З_{гр}) розраховується за такою формулою:

$$З_{гр} = \frac{B}{\frac{1}{2}N(N-1)},$$

де В – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс З_{гр} до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (І_{гр}), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору:

$$I_{гр} = \frac{1}{\text{Кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}}$$

Низькі рівні індексів З_{гр} і І_{гр} вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики (рис. 4.3).

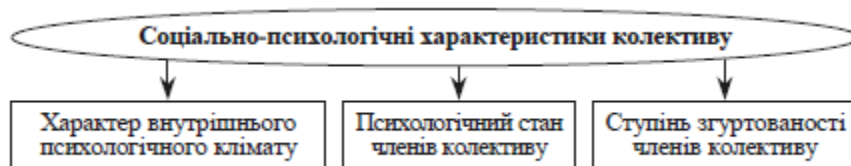


Рисунок 4.3 – Психологічні характеристики колективу

1. Характер внутрішнього психологічного клімату. Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

2. Психологічний стан членів колективу. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини: характер і зміст діяльності; відношення людей до діяльності; престижність роботи; розміри винагороди; перспективи зростання; наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

3. Ступінь згуртованості членів колективу

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей: фізіологічних (статевікові та інші фізіологічні особливості); психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб); психологічних (характер і мотиви поведінки); соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 - Якості темпераменту особистості

Якості	Типи темпераменту			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	Погана	Добра	Дуже добра	Дуже погана
Настрій	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Нестійкий
Емоції	Сильні, короточасні	Слабкі, короточасні	Слабкі, тривалі	Сильні, тривалі
Мова	Гучна, нерівна	Гучна, плавна	Тиха, плавна	Тиха, нерівна
Терпіння	Низьке	Помірне	Високе	Низьке
Адаптація	Добра	Відмінна	Повільна	Складна
Контактність	Висока	Помірна	Невисока	Низька
Відношення до критики	Агресивне	Спокійне	Байдуже	Образливе
Відношення до нового	Позитивне	Байдуже	Негативне	Невизначене
Поведінка у складних ситуаціях	Необачлива	Обачлива	Спокійна	Розгублива
Самооцінка	Значно завищена	Певною мірою завищена	Реальна	Занижена
Схильність до впливу	Помірна	Слабка	Слабка	Висока

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захоплень холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика.

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньо орієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

- 1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників;
- 2) контрастність властивостей і якостей;
- 3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу (рис. 4.4).

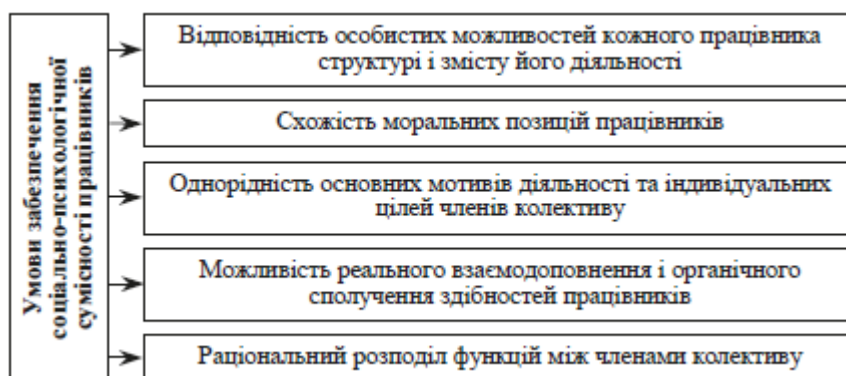


Рисунок 4.4 – Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників

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

4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і чекання. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі (табл. 4.3) та міжособистісні.

Таблиця 4.3 - Виробничі ролі робітників у колективі

№п/п	Роль	Характеристика
1	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
3	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
5	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перерахованих ролей.

Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно грати дві або більше ролей, що неминуче приведе до виникнення внутріособистісних, а потім і міжособистісних конфліктів.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:

- 1) ведучі (авторитетні, честолобні і чимось привабливі для навколишніх робітники);
- 2) вedomі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

- дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;
- дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;
- невторчання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва;
- суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі;
- кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

- 1) методом Дельфі;
- 2) методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийняттого у даних умовах.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглузвих на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

Питання для самоперевірки:

1. Що означають поняття «команда» та «управлінська команда»?
2. Чим відрізняються поняття «колектив», «згуртований колектив», «команда»?
3. В якій концепції управління персоналом науковцями вперше було розглянуто поняття «згуртований колектив»?
4. Які фактори впливають на формування згуртованого колективу?
5. На які види поділяються колективи за ступенем згуртованості?
6. Назвіть основні психологічні якості працівників, що вивчаються в практиці управління персоналом.
7. Що означає поняття «психологічна сумісність» і чи завжди вона є основою формування згуртованого колективу? (Обґрунтуйте на прикладах).

Лекція 6.

Тема 5. Кадрова політика підприємства

- 5.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств
- 5.2. Стратегії управління персоналом підприємства
- 5.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

Список рекомендованої літератури: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 21

5.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств

Кадрова політика підприємства - це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на потреби технології й ринку в майбутньому. Головними якостями кадрової політики підприємства є зв'язок зі стратегією; орієнтація на довготермінове планування; значення ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами.

Кадрова політика підприємства - це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

До завдань кадрової стратегії входить: підвищення престижу підприємства, дослідження морального клімату всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в певному регіоні, вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи та ін.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рис. 5.1.

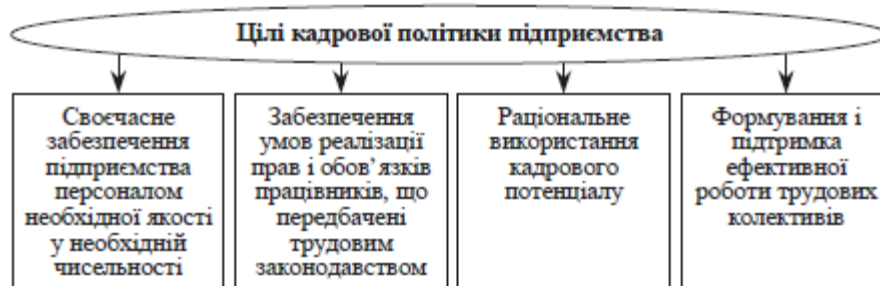


Рисунок 5.1 – Цілі кадрової політики

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах, наведених на рис. 5.2.

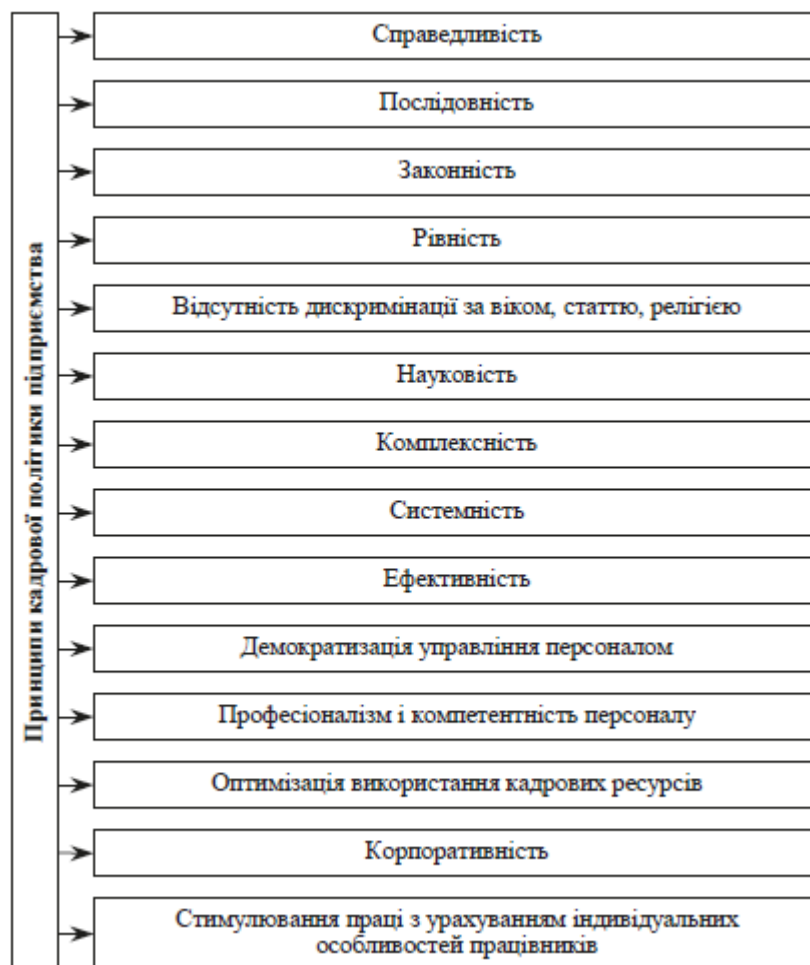


Рисунок 5.2 – Принципи кадрової політики

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури

персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 5.3).

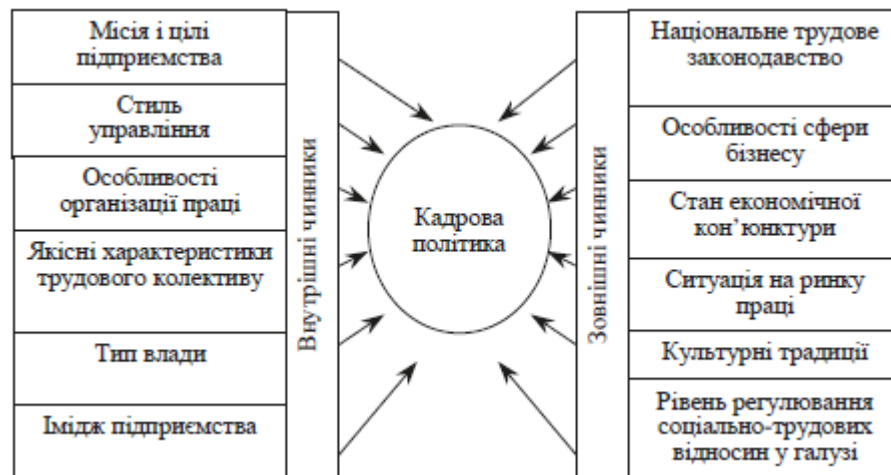


Рисунок 5.3 – Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на **наступних принципах**:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис. 5.4.



Рисунок 5.4 – Напрямки кадрової політики підприємства

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Типи кадрової політики організації наведені на рис. 5.5.

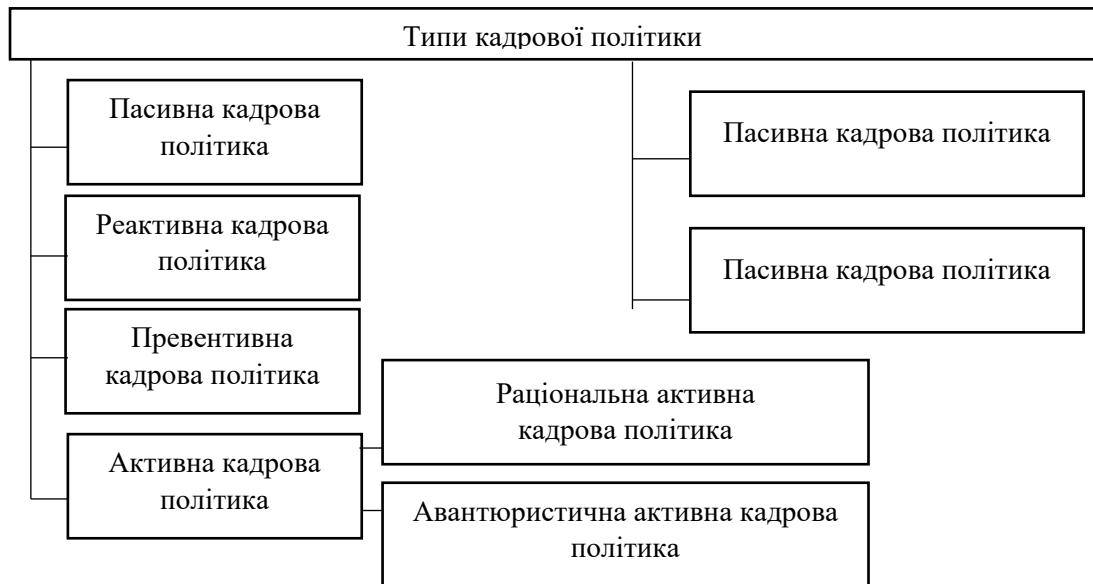


Рисунок 5.5 – Типи кадрової політики

Пасивна кадрова політика характеризується наступним:

- 1) керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
- 2) відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- 3) керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика полягає у наступному:

- 1) керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;
- 2) відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
- 3) кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу;
- 4) труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика характеризується наступним:

- 1) керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;
- 2) кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;
- 3) головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика полягає в наступному:

- 1) керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- 2) кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
- 3) керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

- 1) керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;
- 2) кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;
- 3) плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні

кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики по основних аспектах роботи з персоналом ілюструє табл. 5.1.

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління у вигляді теорії "Х", а демократичного – теорії "У". Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше.

Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія "У" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

Таблиця 5.1 - Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в зростанні кваліфікації працівників і ускладнення виробничих процесів, що відбулися в останні десятиріччя, потребують демократичного стилю управління.

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики (табл. 5.2)

Таблиця 5.2 - Етапи проектування кадрової політики організації

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

5.2. Стратегії управління персоналом підприємства

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії – пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). Їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший

підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 чоловік, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. Їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами.

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це 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.

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованій і диверсифікованій.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Основні види кадрових стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в табл. 5.3.

Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства наведені на рис. 5.6.



Рисунок 5.6 – Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу.

Таблиця 5.3 Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

5.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв'язку з цим управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

1. Стадія формування підприємства.

Основна задача на цьому етапі – пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці.

2. Формування кадрового складу: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3. Розробка системи і принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

2. Залучення нового персоналу.

Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т.п.

3. Зміна принципів управління.

4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

3. Стадія стабілізації підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом підприємства:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.

2. Зміна в індивідуальних настановах (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.

3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами.

4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про

можливі варіанти подальшого розвитку підприємства.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом.

Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати:

- діагностику кадрового потенціалу підприємства;
- розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації;
- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства.
3. Назвіть напрямки кадрової політики підприємства.
4. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики підприємств.
5. Розкрийте етапи проектування кадрової політики підприємства.
6. Назвіть і охарактеризуйте стратегії управління персоналом підприємства.
7. Розкрийте зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємств

Лекція 7

Тема 6. Служби персоналу: організація і функції

- 6.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура.
- 6.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
- 6.3. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.
- 6.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

Список рекомендованої літератури: 1- 5, 20, 22

6.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура

Кадрова служба організації – це її самостійний структурний підрозділ, який займається прийманням, збереженням і розвитком персоналу. Становлення і розвиток ринкових відносин ставить перед організаціями принципово нові задачі, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Висока витратність щодо приймання, збереження і розвитку висококваліфікованого персоналу вимагає відповідних ринкових підходів.

Складність даної проблеми полягає в тому, що зазначені задачі реалізуються багатьма структурними підрозділами організації. У той же час перед самою кадровою службою ставляться конкретні задачі, за реалізацію яких вона відповідає, а саме: організація роботи щодо забезпечення підбору, розміщення, вивчення і використання кадрів, участь у формуванні трудового колективу, створення кадрового резерву і робота з ним, організація системи обліку кадрів, аналіз плинності кадрів.

Відповідно до зазначених задач до **функцій кадрової служби** відносяться:

1. Розробка поточних і перспективних планів щодо комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами поза і всередині підприємства.
2. Аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їхнього раціонального розміщення, підбору кадрів на заміщення посад, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня.
3. Організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей фахівців з метою підбору кадрів у резерв на висування, здійснення контролю за його відновленням і поповненням.
4. Контроль за розміщенням і правильним використанням керівників і фахівців у підрозділах підприємства.

5. Представлення керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів.
6. Підготовка і систематизація матеріалів співбесід і реалізації рішень атестаційної комісії.
7. Здійснення робіт з руху персоналу, веденню встановленої документації щодо обліку кадрів.
8. Підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочень і нагороджень.
9. Вивчення руху кадрів, причин їхньої плинності, розробка заходів щодо її скорочення.
10. Контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього розпорядку.
11. Складання всієї необхідної звітності з питань кадрів.

Склад і структура кадрової служби залежать від виду організації, масштабів її діяльності, чисельності працюючих і від інших факторів.

У залежності від обсягу, характеру і складності кадрової роботи кадрова служба може бути виділена в самостійний структурний підрозділ організації (відділ кадрів) або ведення кадрового діловодства, доручений окремій особі. На невеликих підприємствах кадрову роботу, як правило, виконує окрема особа, визначена наказом керівника.

Структура і штати кадрової служби визначаються відповідно до складу апарата управління і нормативів чисельності фахівців і з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва.

До складу кадрової служби входять підрозділи (сектори, бюро, групи) прийому, звільнення, обліку, по роботі з робітниками та службовцями, керівниками і фахівцями.

6.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації

Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами відбувається шляхом одержання і надання відповідних документів і відомостей, які використовуються в управлінні персоналом. Отже, кадрова служба організації:

а) одержує:

- від цехів і відділів – заявки на робітників і фахівців; характеристики на працівників, які представляються до заохочення і нагородження; матеріали на порушників трудової дисципліни; графіки відпусток працівників підрозділів;
- від відділу організації праці та зарплати – штатний розклад на керівників, фахівців, службовців, робочих та інших категорій працюючих, а також усі зміни штатного розкладу; розрахунки потреби робочої сили по підрозділах;
- від бухгалтерії – довідки про зарплату для оформлення пенсій за віком і інвалідністю;
- від профспілкового комітету - матеріали обговорень у трудових колективах випадків порушення правил внутрішнього розпорядку і трудової дисципліни; пропозиції щодо спільної підготовки зборів співробітників; відомості про порушників суспільного порядку; матеріали на звільнення за порушення трудової дисципліни, у зв'язку зі скороченням штатів, по інвалідності;

б) представляє:

- цехам і відділам – відомості про порушників трудової і виробничої дисципліни; копії наказів, зв'язаних із прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил трудового розпорядку;
- відділу організації праці та зарплати – відомості про облікову чисельність працівників, прогули, порушення суспільного порядку; дані про плинність працівників по підрозділах;
- бухгалтерії – таблиць обліку робочого часу; лікарняні аркуші для оплати, відомості про прийом, звільнення, чергові відпустки працівників; проекти наказів про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб;
- юридичному відділу – накази на візування.

У реальній вітчизняній практиці, на жаль, досить рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурами підприємства. У той же час досвід сучасних організацій дозволяє виокремити нові напрямки роботи, які свідчать про значне зростання ролі кадрової служби, а саме:

- кадрова служба разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництву організації;
- періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву організації аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозицій щодо їх вирішення;
- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, зв'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників;
- спільно зі службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження витоку комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпечення безпеки умов праці, вирішення питань, що виникають у екстремальних ситуаціях.

6.3. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства

Кадрова документація являє собою комплекс справ, сформованих за напрямками функціональної діяльності кадрової служби.

Незалежно від того, яку структуру має кадрова служба в організації, основними її функціями є:

- оформлення розпорядничих документів щодо особового складу;
- ведення облікових документів по кадрах.

Відповідно до функцій номенклатура справ може бути представлена в такий спосіб:

- по прийому на роботу: висновок трудового договору, встановлення іспитового терміну, прийом на роботу сумісників, прийом на роботу тимчасових працівників, висновок договорів підряду і трудових угод, укладання договору про матеріальну відповідальність; висновок трудового договору між працівником і фізичною особою, що використовує працю найманих робітників; прийом на роботу іноземців, заповнення особистої картки, облік використання робочого часу;

- переведення на іншу роботу: переведення всередині організації; переведення на інше підприємство;

- оформлення відпусток;
- оформлення службових відряджень;
- оформлення документів для призначення пенсій;

- оформлення документів при розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах;

- розірвання трудового договору: за згодою сторін; після закінчення терміну дії договору; у зв'язку з призовом на військову службу, направленням на альтернативну службу; з ініціативи працівника; з ініціативи власника; у зв'язку з переведенням на інше підприємство або переходом на виборну посаду; через відмовлення працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також через відмовлення від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці; у зв'язку з набуттям законної сили вироку суду; на підставах, передбачених контрактом;

- ведення трудових книжок: заповнення відомостей про працівника, роботу, нагородження і заохочення, при звільненні працівника; внесення змін, видача дубліката книжки; ведення трудової книжки на працівників, що працюють у фізичних осіб.

На кожного працівника організації ведеться особиста справа, зміст якої такий:

- особовий листок з обліку кадрів (анкета);
- доповнення до нього (анкети);
- копії документів про освіту;
- копії документів (або витягів з них) про затвердження в посадах;
- характеристики або рекомендаційні листи;
- копії наказів про призначення на посаду.

У необхідних випадках (передбачених законодавством) в особисту справу включаються:

- список наукових праць і винаходів;
- виписки з протоколів зборів засновників або трудових колективів (для керівників, що

обираються на посаду).

Надалі в особисту справу включаються документи, що підтверджують зміни анкетних і біографічних даних працівника (наприклад, копія свідчення про шлюб) і таких, що характеризують його професійні, ділові й особисті якості, наприклад, атестаційні аркуші, відкликання, представлення на призначення на посаду, копії актів ревізій та ін. Правомірне включення до складу особистої справи результатів тестування професійних і особистісних якостей працівника. В особистих справах працівників закордонних фірм накопичується від 400 до 4000 одиниць інформації, що дозволяє досить точно визначити перспективи, потенціал працівника і його придатність до роботи на тому або іншому робочому місці.

6.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів

Уніфікованими формами документів щодо обліку і руху кадрів є: розпорядницькі, облікові, статистичні.

До розпорядницьких документів щодо особового складу відносяться накази (розпорядження) керівника організації про:

- прийом на роботу, переведення і звільнення працівників;
- надання відпусток;
- заохочення і стягнення;
- внесення змін у трудову книжку.

До облікових документів по кадрам відносяться:

- особиста картка (форми №П-2, а для держслужбовців - №П-2ДС);
- особиста справа (як правило, ведеться на керівників підприємств і держслужбовців);
- табелі обліку використання робочого часу (форми № П-12, П-13, П-14);
- книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них (форма №П-9);
- книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них (форма №П-10).

Документи статистичного характеру кадрова служба зобов'язана подавати:

- в органи державної статистики: форму „Чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів”(форма №6-ПВ річна);
- у державну службу зайнятості: „Відомості про прийнятих працівників” - ф. № ПН-1; „Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) і потреби в працівниках” ф. №3 – ПН; „Звіт про вивільнення працівників” ф. №4 – ПН.

Питання для самоперевірки:

1. У який відділ кадрова служба надає накази на візування?
2. Відкіля кадрова служба одержує графіки відпусток працівників?
3. Для якої категорії працюючих в особисту справу включаються витяги з протоколів зборів трудових колективів чи засновників?
4. Що відноситься до розпорядницьких документів за особовим складом.
5. Укажіть задачі кадрової служби.
6. До функцій кадрової служби відносяться...
7. Чи правомірно включення до складу особистої справи результатів тестування професійних і особистісних якостей працівника?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 8

Тема 7. Аналіз та планування персоналу

7.1. Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи

7.2. Види планування роботи з персоналом підприємства

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 6, 13, 23, 24

7.1. Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи

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

Планування можна розглядати в двох аспектах. У широкому змісті – це діяльність з розробки політики і стратегії підприємства і засобів їхньої реалізації; у вузькому – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

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

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

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

До того ж, варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування підприємства.

Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає у наявності двох підходів: самостійного для підприємств, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам —для інших.

Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутріфінансового планування, і плани з персоналу доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників (професійно – кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливую оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи.

Завданнями кадрового планування є:

- планування динаміки загальної чисельності працівників;
- структурні зміни в номенклатурі посад;
- визначення потрібної чисельності працівників певної кваліфікації та сфер, де вони потрібні;

- формування вимог до кожної категорії працівників;
- вироблення способів залучення потрібного і скорочення надлишкового персоналу;
- пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його здібностей, кваліфікації, досвіду);
- моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення мотивації персоналу, справедливої оплати праці і вирішення соціальних проблем;
- передбачення потрібних для реалізації запланованих заходів, витрат.

Кадрове планування у вузькому розумінні охоплює: визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, що формуються із сутності робочих місць, планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення), заміщення місць праці.

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні потрібної чисельності працівників, якісний — у визначенні їхньої кваліфікації та компетенції, часовий — у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий — у визначенні її місця.

У часовому аспекті у системі кадрового планування виокремлюють операційне (короткотермінове) планування — до 1 р.; тактичне (середньострокове) — від 1 до 3 р.; стратегічне (довгострокове) — від 3 до 10 р.

Основою кадрового планування в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плинність працівників, наявність коштів на утримання персоналу.

Ефективне планування персоналу потребує інформації, яка б повністю характеризувала зайнятий в організації персонал, зайняті та вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності, особливо на зовнішньому ринку праці. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань.

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

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

- скільки працівників, якої кваліфікації та на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставлять до тих чи інших категорій працівників;
- як проводити набирання або скорочення персоналу;
- як використовувати персонал, умови його праці;
- кількість

Принципи кадрового планування наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 - Принципи кадрового планування

Принцип	Характеристика
Науковість	Застосування наукових даних, норм і нормативів
Безперервність	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
Масовість	Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів
Гнучкість	Можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції	Узгодження "по горизонталі" та "по вертикалі"

Принцип	Характеристика
Повнота	Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
Точність	Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу
Економічність	Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання
Створення необхідних умов для виконання плану	Забезпечення необхідними ресурсами

Перераховані у табл. 7.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися і свої специфічні принципи.

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

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Виділяють **3 етапи планування потреби у персоналі:**

1. Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад.

Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);
- переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втратах часу (із причин);
- характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
- режимі роботи;
- основній і додатковій заробітній платі, преміях;
- соціальних виплатах;
- робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожної посадою.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл.

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

Перший розділ. Графік потреби в персоналі складається на основі графіків, що розроблюються лінійними і функціональними підрозділами підприємства. Він включає дати виникнення вакантних посад і скорочення їхньої кількості у планованому періоді. Відповідно до прогнозованих змін наводяться основні вимоги до працівників, необхідних для заміщення вакантних посад.

Другий розділ включає перелік заходів щодо досягнення або підтримки кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою у персоналі і наявними трудовими ресурсами. Заплановані заходи доцільно згрупувати за наступними напрямками:

- заходи організаційно-технологічного характеру, що сприяють скороченню потреби в персоналі (перерозподіл функцій, використання більш ефективних технічних засобів, удосконалення технологічних процесів, організації праці і обслуговування);
- заходи щодо покриття потреби в персоналі (набір і відбір персоналу, його внутрішній рух, перенавчання);
- заходи щодо соціально-побутового обслуговування персоналу, які безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці персоналу і його ефективність;
- заходи, пов'язані з вибуттям персоналу (працевлаштування, консультування, фінансова підтримка).

Третій розділ є обґрунтуванням доцільності впровадження програми забезпечення трудовими ресурсами. Він містить розрахунок витрат, необхідних для реалізації заходів, перерахованих у другому розділі. Оцінку ефективності програми можна здійснити шляхом порівняння встановлених нормативів з витратами, передбаченими програмою. Наприклад, встановлений норматив витрат на наймання одного працівника порівнюється з питомими витратами, передбаченими програмою. Для визначення витрат щодо наймання, передбачених програмою, загальні витрати щодо наймання поділяються на потребу в залученні додаткового персоналу. Загальна ефективність розробленої програми оцінюється в процесі її функціонування. У якості критеріїв оцінки можна використовувати такі показники, як: плинність кадрів, набраних за даною програмою, результативність праці персоналу, найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін.

7.2. Види планування роботи з персоналом підприємства

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом називається офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства і окремих сторін його діяльності (у даному випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві задачі і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Існує три основних типи планів. По-перше, плани-цілі, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкту управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цілі використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу цей вид планів не має практичного значення.

По-друге, плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад графіки

роботи і схеми розставлення працівників по робочих місцях при замінах.

По-третє, плани для неповторюваних дій, що складаються для рішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад щодо поліпшення умов праці.

Щодо кадрового планування, то цей процес реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом з урахуванням стратегічного кадрового планування (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 - Процес кадрового планування

Оперативний план роботи з персоналом — комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом наведена на рисунку 7.2.

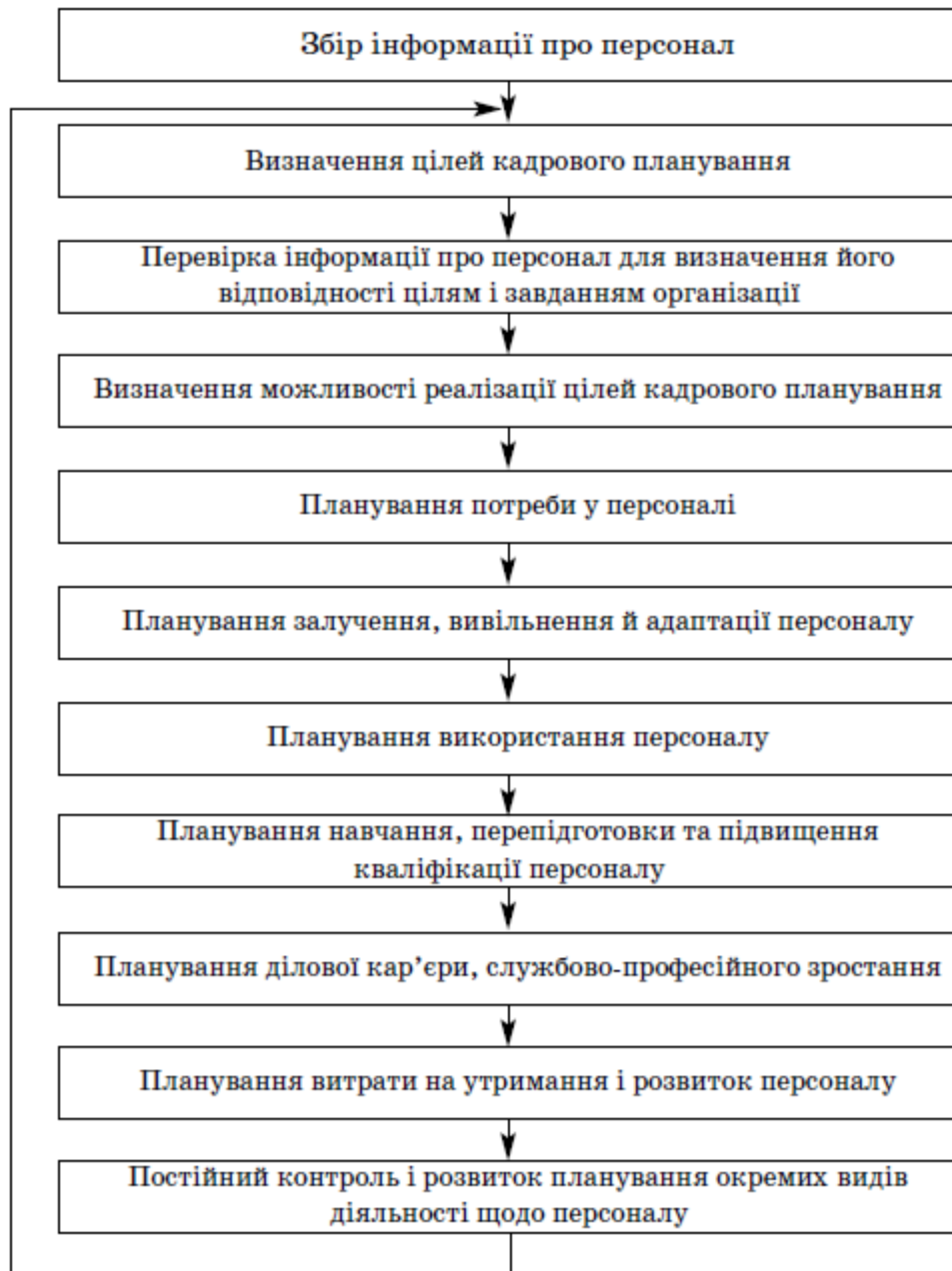


Рисунок 7.2 - Структура типового оперативного плану роботи з персоналом

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

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

Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- простота: означає, що інформація повинна мати стільки даних, тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;

- наочність: дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
- однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
- співставлення: дані наводяться у співставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
- актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;
- наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

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

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

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

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

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

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

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

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

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

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

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

6. Планування витрат на персонал, куди включається:

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

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі показники:

- 1) чисельність персоналу за категоріями і посадами;
- 2) питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працівників;
- 3) витрати на апарат управління;
- 4) кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);
- 5) кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- 6) рух персоналу різних категорій і професійних груп і т.д.

Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з персоналом. При цьому ведуче місце в системі планування кадрової роботи займає розробка планів потреби в персоналі і джерел її забезпечення.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

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

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

Лекція 9

Тема 7. Аналіз та планування персоналу

7.3. Визначення потреби підприємства в персоналі

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 6, 13, 23, 24

7.3. Визначення потреби підприємства в персоналі

Аналіз наявної чисельності та структури персоналу повинен розкрити наявну динаміку персоналу в різних його напрямках та аспектах; передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому.

Мета аналізу — розкрити зміни персоналу під впливом певних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому.

Завдання аналізу:

- кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період, та рівень впливу на них різних факторів;
- показати раціональність використання потенціалу працівників,
- установити рівень його відповідності потребам організації.

Проведення аналізу та прогнозування наявної чисельності персоналу передбачає отримання інформації про:

- структуру й динаміку персоналу за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал),
- вікову й освітню структуру персоналу,
- плинність кадрів,
- кваліфікацію та навчання,
- продуктивність праці,
- організацію робочих місць, тощо.

Напрямки аналізу наявної чисельності персоналу :

1) Аналіз плинності кадрів. Включає проведення аналізу:

- динаміки показників плинності кадрів, зокрема індексів плинності і стабільності.

$$I_{\text{плинності}} = \frac{C_{\text{звільн}}}{C_{\text{серзарік}}} \cdot 100\%$$

де Чзвільн – заг. чисельність працівників, що звільнились протягом року, осіб; Чсерзарік – середня чисельність працівників за рік, осіб.

$$I_{\text{стабільності}} = \frac{Ч_{1\text{рік}}}{Ч_{\text{рік назад}}} \cdot 100\%$$

де Ч1 рік – чисельність працівників, зі стажем один рік, осіб; Чрік назад – чисельність працівників рік назад, осіб.

— *причин звільнень;*

— *структури звільнених за професійно-кваліфікаційними, статевовіковими характеристиками, за стажем, за підрозділами, з яких звільнились, тощо.*

2) Аналіз пропусків роботи і відсутності на роботі, який включає проведення аналізу:

— фонду робочого часу: нормативного і реального;

— втрат робочого часу через відсутність на робочому місці;

— причин відсутності на робочому місці та шляхів їх усунення;

— динаміки відсутності на робочому місці в зв'язку з хворобою, запізненням, професійним навчанням, тощо.

3) Аналіз і прогноз продуктивності праці, зокрема аналіз резервів підвищення продуктивності праці на основі аналізу робіт.

4) Аналіз і прогноз переміщень, який передбачає проведення аналізу переміщень: між підрозділами організації та на вищі посади, а також заміщення вакантних посад.

5) Аналіз потреби / надлишку персоналу за професіями, управлінським рівнем, віком. Передбачає виявлення та аналіз наявних диспропорцій за вказаними ознаками.

Планування потреби в персоналі є початковим щаблем процесу кадрового планування й базується на даних про наявні й заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів. Схема планування потреби в персоналі приводиться на рис. 7.3.

Методи визначення потреби організації в кадрах різних функціональних груп використовуються у практиці планування при розрахунку якісної та кількісної потреб персоналу.

Якісна потреба, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховується виходячи з:

— професійно-кваліфікаційного розподілу робіт відповідно до виробничо-технологічної документації на робочий процес;

— вимог до посад і робочих місць, які закріплені у посадових інструкціях або описах робочих місць;

— штатного розкладу організації та її підрозділів, де фіксується склад посад;

— документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси.

Кількісна потреба у персоналі зводиться до вибору методів розрахунку чисельності співробітників із установленням вихідних даних для такого розрахунку і безпосереднього визначення необхідної чисельності працівників за відповідальний період.

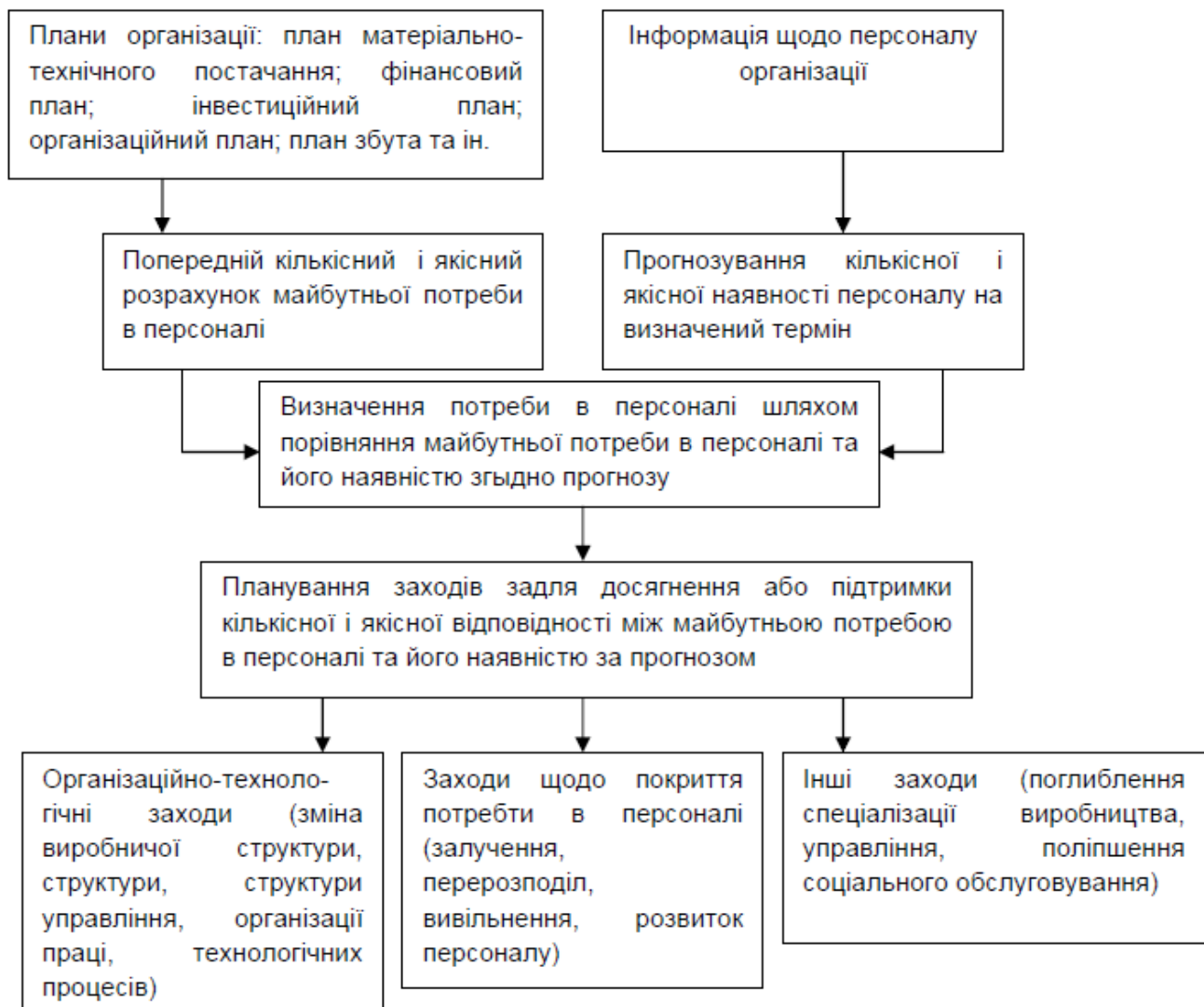


Рисунок 7.3 - Схема планування потреби в персоналі

1) Метод, оснований на використанні даних про час трудового процесу

Розрахунок чисельності відрядників та погодинників здійснюється на основі інформації про тривалість технологічного процесу, при чому необхідна їх чисельність визначається трудомісткістю технологічного процесу за формулою:

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_{пер}$$

де $Ч_p$ — чисельність робітників;

T_n — трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-год;

T_k — корисний фонд робочого часу 1 робітника, год;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельностей спискову.

Розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормо-годинах по такій формулі:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{K_i T_i + T_{нвi}}{K_{вн}}$$

де n — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

K_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;

Квн — коефіцієнт виконання норм часу.

Коефіцієнт виконання норм часу – Квн розраховується по формулі:

$$K_{\text{вн}} = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}}$$

де Тнорм - час виготовлення одиниці виробу за нормами;

Тфакт - час фактичний виготовлення одиниці виробу.

2) Метод, оснований на використанні формули Розенкранца. Використовується для розрахунку чисельності АУП організації. Формула Розенкранца має загальний вигляд:

$$\text{Ч}_{\text{ау}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{КД}_i \text{Т}_i}{\text{Т}_c} \text{К}_{\text{нрч}} + \frac{\text{Т}_p}{\text{Т}_c} \frac{\text{К}_{\text{нрч}}}{\text{К}_{\text{фрч}}}$$

де Чау — чисельність АУП (певної професії, спеціальності підрозділу);

п — кількість видів організаційно-управлінських робіт (ОУВР), що визначають завантаженість даної категорії персоналу;

КД — середня кількість в і-го ОУВР за встановлений проміжок часу;

Ті — час потрібний для виконання одиниці КД в рамках і-го ОУВР;

Тс — робочий час фахівця згідно трудового договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

Кнрч — коефіцієнт необхідного розподілу часу;

Кфрч — коефіцієнт фактичного розподілу часу;

Тр — час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках;

3) Метод розрахунку за нормами обслуговування.

Розрахунок чисельності працівників залежно від кількості об'єктів, що обслуговуються (одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують. Чисельність робітників-погодинників або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

$$\text{Ч}_p = \frac{\text{ОК}_3}{\text{Н}_{\text{об}}} \text{К}_{\text{пер}}$$

де О — число об'єктів, що обслуговуються;

Кз — коефіцієнт завантаження;

Ноб — норма обслуговування;

Кпер — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

4) Метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності.

Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки необхідна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається через залежність відповідних показників за формулою:

$$\text{Ч}_p = \text{К}_{\text{рм}} * \text{К}_{\text{зм}} * \text{К}_{\text{пер}},$$

де Крм — потрібне число робітників або робочих місць;

Кзм — коефіцієнт змінності;

Кпер — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в обліку.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$Ч_c = \frac{O_p}{H_{об}}$$

де O_p — обсяг роботи;

$H_{об}$ — норма обслуговування.

5) Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості: є 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.

Принципових відмінностей у вітчизняній і закордонній практиці визначення чисельності персоналу не спостерігається. Як і в звичайному плануванні, існують три групи методів: балансові, нормативні та математико-статистичні.

Балансові методи ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук інших додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. При плануванні, в основному застосовуються трудові баланси, що відбивають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

Нормативний метод полягає у тому, що в основу планових завдань на визначений період кладуться норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (робочого часу, витрати фонду зарплати та ін.). За робочими спеціальностями в основі розрахунку чисельності лежить система нормування праці. На основі норм часу, виробітку, обслуговування або трудомісткості планованого обсягу виробництва визначається потреба у робітниках за необхідними спеціальностями.

Оскільки у змісті праці службовців великий обсяг ненормованих, творчих робіт, визначати потребу у фахівцях і керівниках важко. Тому найчастіше використовують усереднені норми керованості. Зокрема використовуються такі норми керованості:

- для керівників організацій і їхніх перших заступників – не більш 10-12 осіб (підрозділів);
- для функціональних відділів – не менше 7 – 10 осіб;
- для функціональних бюро – не менше 4 – 6 осіб;
- для конструкторських і технологічних відділів – 15 – 20 осіб.

Посада заступника керівника вводиться, як правило, при перевищенні норми керованості у 1,5 рази.

Математико – статистичні методи умовно розділяють на дві групи:

- статистичні методи;
- методи експертних оцінок.

Статистичні методи ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі й іншими змінними величинами, наприклад, обсягом виробництва. При цьому в розрахунок приймаються дані за попередній період і передбачається, що потреба у майбутньому буде розвиватися за аналогічною залежністю. Найбільше часто використовуються такі стохастичні методи:

- розрахунок числових характеристик;
- регресійний аналіз;
- кореляційний аналіз.

Метод експертних оцінок ґрунтується на використанні досвіду фахівців і керівників. Ці методи підрозділяються на:

- просту оцінку;
- розширену оцінку (одноразову і багаторазову – метод Дельфі)

Прогнозування персоналу на перспективу – це процес, заснований на формуванні системи аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан персоналу.

Основою прогнозу є спеціальні обстеження, інші прогнози, вірогідний математичний аналіз і аналіз тимчасових рядів, мозковий штурм, індивідуальні опитування фахівців.

Прогнозування персоналу на перспективу полягає у:

а) аналізі економічних, соціальних, технічних та інших процесів, що відбуваються в організації та її оточенні; причинно-наслідкових та інших зв'язках між ними; оцінці сформованої ситуації і виявленні вузлових проблем;

б) формуванні погляду на організацію й умови її функціонування в майбутньому, труднощі та практичні задачі;

в) обґрунтуванні, зіставленні й аналізі різних варіантів розвитку організації, її кадрового потенціалу.

Прогнози персоналу розробляються насамперед у виді сукупності кількісних і рідко – якісних оцінок, а також показників імовірності їхнього досягнення. Так названий інтервальний прогноз являє собою «вилку», ширина якої прямо пропорційна імовірності його виконання. У найпростішому випадку прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

На практиці застосовується кілька **методів прогнозування**:

- екстраполяція;
- математичні моделі;
- експертні оцінки.

Прогнози доповнюються визначеними допущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше.

Допущення заповнюють прогалину, залишену у ході складання прогнозу. На відміну від останнього допущення стосуються більш достовірних подій і явищ. Докладний опис послідовних подій, з визначеним ступенем імовірності ведучих до передвіщеного стану об'єкта управління або можливих наслідків зробленого вибору, називається сценарієм. Багатоваріантність прогнозів припускає складання декількох сценаріїв (звичайно 2-3), кожний з яких розробляється у трьох варіантах: оптимістичному – у надії на сприятливі умови; реалістичному, вихідному з нормальних, середніх умов; песимістичному, який припускає, що справи в організації можуть бути зовсім погані.

Наявність трьох варіантів сценарію задає рамки, у яких припустимі відхилення у ході реалізації стратегії, яка ґрунтується на реалістичному сценарії. Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу наведені нижче, табл. 7.2.

Таблиця 7.2 - Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу

Причини виникнення потреби у кадрах	Можливості прогнозування
Вибуття за віком	У більшості випадків точний прогноз
Вибуття з непередбачених обставин	Не прогнозовано
Перехід на іншу або більш високу посаду	Добре прогнозовано при наявності відповідного плану
Звільнення з посади через невідповідність вимогам	Прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації
Направлення на навчання	Прогнозовано на 2-5 років
Звільнення за власним бажанням	Частково прогнозовано на основі анкет
Збільшення потреби в кадрах у зв'язку з розширенням діяльності	Передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм
Зміна потреби в кадрах у зв'язку з удосконалюванням управління	Передбачувано

Питання для самоперевірки:

1. Що відноситься до об'єктивних (зовнішніх) факторів, які необхідно враховувати при визначенні потреби організації в персоналі?
2. Які можливості прогнозування потреби в кадрах, що виникають у зв'язку зі звільненням за власним бажанням?
3. Назвіть об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі.

4. Що є інформаційною базою для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі?

Лекція 10

Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу

8.1. Найм персоналу на підприємство

8.2. Залучення персоналу

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 16, 23, 24

8.1. Найм персоналу на підприємство.

Вихідним етапом в процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей.

Наймання персоналу – це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Склад і зміст видів забезпечення процесу наймання персоналу на роботу на підприємство наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1 - Види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу у підприємство

№ п/п	Види забезпечення процесу наймання персоналу	Елементи забезпечення
1	Науково-методичне забезпечення	• розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення відбору персоналу;• дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні набору і відбору персоналу;• вибір інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей;• проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії;• здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці;• розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій, посадової інструкції, проекту трудового контракту;• аналіз успішності роботи новачків;• корегування вимог, методології, інструментарію.
2	Фінансове забезпечення	• обґрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору і відбору персоналу;• складання кошторису витрат і контроль за його виконанням
3	Матеріально-технічне забезпечення	• наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про людей при проведенні залучення і відбору претендентів
4	Організаційне забезпечення	• реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в службі управління персоналом;• організація ведення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інших інститутах і ринках праці
5	Правове забезпечення	• наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом і чітке дотримання їх у повсякденній діяльності
6	Інформаційне забезпечення	• одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду;• збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу;• формалізація інформації з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей
7	Кадрове забезпечення	• наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом

Політика і практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегії, прийнятих підприємствами. *Американські фірми* виходять із принципу "Людина для робочого місця", підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В *Японії* використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вrostання працівника в колектив фірми.

До того ж, в американській системі ставка робиться на високу – мобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових задач працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу "Людина для робочого місця", тобто відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

Деталізація операцій бізнес-процесу найму персоналу за підпроцесами представлено в табл. 8.2

Таблиця 8.2 - Деталізація операцій бізнес-процесу «найм персоналу» за підпроцесами

Підпроцеси	Операції/функції
1. Пошук та залучення персоналу	1.1. Отримання заявки
	1.2. Оцінка заявки;
	1.3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом
	1.4. Формування плану по підбору персоналу
	1.5. Оцінка фінансових ресурсів
	1.6. Визначення способів пошуку та джерел отримання інформації про кандидатів
	1.7. Пошук внутрішніх кандидатів
	Пошук зовнішніх кандидатів:
	1.8. Формування оголошення про вакансію;
	1.9. Розміщення оголошення
	1.10. Ініціативний пошук кандидатів
	1.11. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів
2. Підбір та оцінка персоналу	1.12. Створення списку цікавих кандидатів та визначення графіку проведення інтерв'ю
	2.1. Отримання заявки;
	2.2. Оцінка заявки;
	2.3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом;
	2.4. Оцінювання внутрішніх кандидатів
	2.5. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів
	2.6. Первинна телефонна співбесіда
	2.7. Організація оціночного інтерв'ю
	2.8. Проведення оціночного інтерв'ю
	2.9. Аналіз отриманих результатів
	2.10. Передача зворотного зв'язку кандидатам
	2.11. Формування остаточного списку кандидатів і результатів оцінки для передачі внутрішньому клієнту, який ініціював заявку
	2.12. Вибір та узгодження фінальних кандидатів
	2.13. Організація фінального інтерв'ю
	2.14. Проведення фінальних оціночних інтерв'ю
	2.15. Аналіз отриманих результатів
	2.16. Перевірка рекомендацій
	2.17. Вибір найкращого кандидата
3. Прийом на роботу та оформлення трудового договору	3.1. Підготовка пропозиції про роботу
	3.2. Відправка пропозиції про роботу
	3.3. Отримання підтвердження про прийняття пропозиції кандидатом
	3.4. Заключення трудового договору
	3.5. Призначення на посаду

Підпроцеси	Операції/функції
4. Адаптація	4.1. Підготовка робочого місця
	4.2. Підготовка плану адаптації нового працівника
	4.3. Індивідуальне введення на посаду
	4.4. Введення в підрозділ
	4.5. Первинне навчання
	4.6. Організація випробувального терміну
	4.7. Оцінка ефективності адаптації

8.2. Залучення персоналу.

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. Послідовність бізнес-процесів найму представлена на рис. 8.1

Процес залучення персоналу підприємства містить наступні етапи:

1) **Аналіз змісту роботи** – це процедура систематичного збору та аналізу інформації про зміст робіт, вимоги до працівників та умов праці, за допомогою якої визначаються функціональні обов'язки для кожного працівника організації, кваліфікаційні вимоги до працівників, а також характер робіт та тип людей, яких необхідно найняти для їх виконання.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт.

Суть аналізу робіт відповідає дослідженню трудових процесів та затрат робочого часу.

Мета аналізу робіт – визначення функціональних обов'язків та кваліфікаційних вимог, підготовка на їх основі посадових інструкцій, оптимізація та впорядкування бізнес-процесів.

Результати аналізу робіт – данні про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису робіт (в чому полягає робота) і специфікацій робіт (яких людей на неї наймати).

Опис роботи – це документ, який містить інформацію про роботу, що виконується на конкретному робочому місці, і відповідальність, а також про особливості робочого місця, умови праці та безпеку.

Специфікація роботи – містить інформацію про особисті якості, риси характеру, навички та освіти, необхідні для виконання роботи.

Етапи аналізу робіт:

Етап 1: Визначення групи (груп) робіт, які підлягають аналізу.

Етап 2: Аналіз існуючих документів та збір допоміжної інформації (структура організації, технологічні карти, описи робіт).

Етап 3: Вибір репрезентативної посади для аналізу. Це необхідно для аналізу великої кількості схожих видів робіт, коли для цього потрібно дуже багато часу.

Етап 4: Вибір методу, планування, пояснення аналізу робіт (цілей та процедури) керівникам та працівникам.

Етап 5: Проведення аналізу робіт відповідно до обраних методів і планів. Аналіз робіт проводиться менеджером разом з її виконавцем. Дозволяє отримати інформацію про суть і функції, що виконуються на конкретному робочому місці. Ця інформація перевіряється з працівником, який виконує функції, та його керівником.

Етап 6: Аналіз отриманих результатів, їх використання відповідно з поставленими завданнями, розробка функціональних обов'язків, кваліфікаційних характеристик, опису та специфікації роботи.

Етап 7: Регулярний аналіз та коректування функціональних обов'язків та кваліфікаційних характеристик.

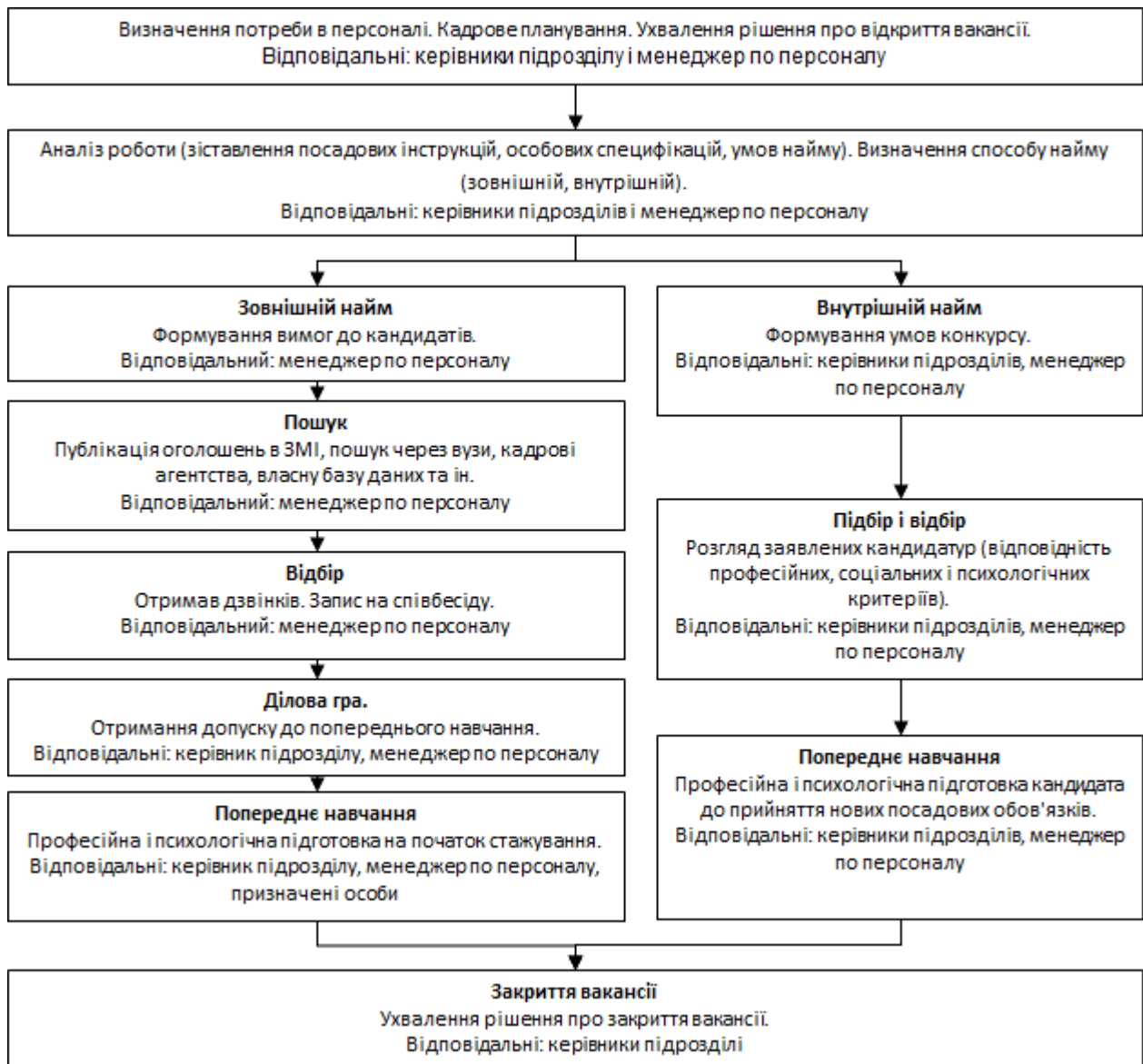


Рисунок 8.1 - Послідовність бізнес-процесів найму

Для аналізу змісту роботи використовують такі *методи*:

- 1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);
- 2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);
- 3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

- метод ключових слів (що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?);
- пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);
- робочі взаємини (взаємини з вищестоящими працівниками, взаємини з колегами, взаємини з працівниками інших відділів, взаємини з громадськістю, клієнтами, взаємини з підлеглими);
- вимоги, що пред'являються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

- умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);
- перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

2) Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

Підбір кандидатів на вакантну посаду – вибір з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи фахівця управління за допомогою оцінки ділових якостей претендентів.

При підборі кандидатів на вакантні посади використовують певні критерії. Вибір критеріїв підбору здійснюється на основі формулювання якостей працівника, необхідних для відповідного виду діяльності. При формулюванні критеріїв необхідно всебічно характеризувати працівника : досвід, здоров'я та особистісні характеристики. Еталонні рівні вимог по критерію розробляються виходячи з характеристик працюючих в організації працівників, які добре виконують свої обов'язки.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як "гарна зовнішність", "рівень освіти вище за середній" і т.д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

5. Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/ конструктивні інтереси, суспільні, художні.

6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздки, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

3) Прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

4) Вибір джерел набору персоналу. На даному етапі процесу залучення персоналу необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам.

Сьогодні на українському ринку праці в значній мірі копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору кадрів. Залучити працівників можливо як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій.

Виділяють наступні джерела набору персоналу: внутрішні (у межах підприємства); зовнішні (за межами підприємства), рис. 8.2.

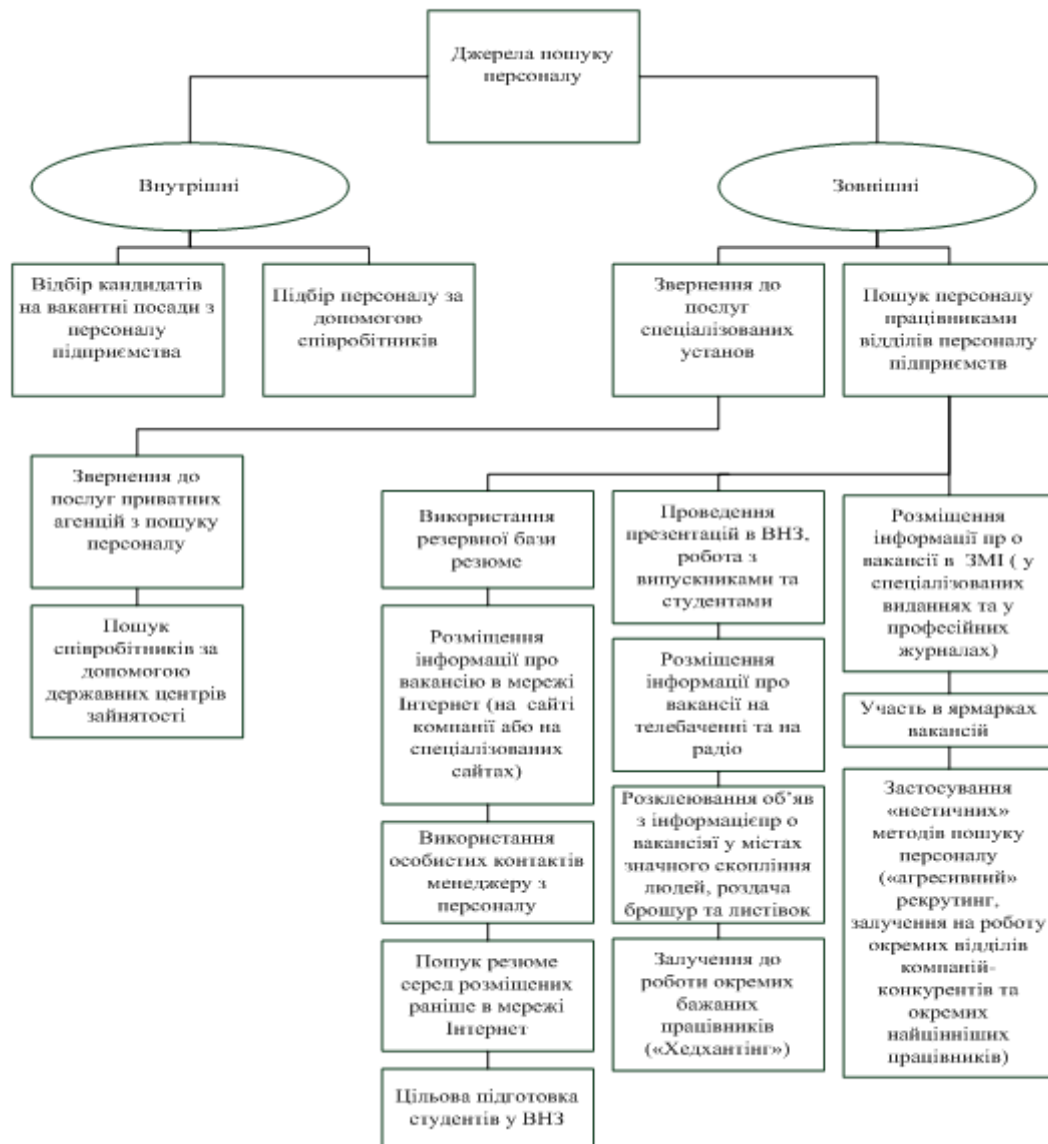


Рисунок 8.2 – Класифікація джерел пошуку персоналу підприємства

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу наведені в табл. 8.3.

Таблиця 8.3 - Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу

Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
Загальні характеристики	– незначні фінансові витрати – скорочення плинності кадрів	- можлива поява психологічної напруги у колективі
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	- заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника - є прикладом можливості кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу - можливість попереднього планування змін у штаті - легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності	- можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію - можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду - обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації - можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника - при невдалих результатах роботи на новій посаді співробітник не може

Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
	-допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі	повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти
Підбір персоналу за допомогою співробітників	- обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації - наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника при необхідності	- необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками - недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи на деталі робочого місця - розвиток непотизму та «покровительства».

Радіо. Такі масові радіостанції, як "Україна" та ін. надають рекламу про різні вакансії. Однак інформація про наймання менеджерів вищої і середньої ланки не знайде потрібну аудиторію, адже ці люди слухають інші радіостанції, переважно – в автомобілі. Проте, заявки на представників робочих спеціальностей (монтажників, будівельників) доцільно розміщувати на масових радіостанціях.

Телебачення. Слід мати на увазі, що рекламний час на телебаченні коштує надзвичайно дорого. Варто звернути увагу на оголошення по кабельному телебаченню, але треба враховувати локальне охоплення аудиторії і час виходу в ефір. Найбільший ефект від розміщення оголошення про вакантну посаду на телебаченні досягається при підборі малокваліфікованого персоналу.

Одним із самих перспективних каналів пошуку фахівців технічного профілю, а також менеджерів середньої ланки є **Інтернет**. Однак, цей вид послуг тільки розвивається, тому, незважаючи на символічну плату (за підключення до мережі), вибір кандидатів є відносно невеликим.

Переваги неформальних каналів є безперечними – практично нульові витрати. Недоліки теж очевидні – невеликий вибір фахівців потрібної кваліфікації і можливий психологічний дискомфорт у випадку конфлікту з людиною, прийнятою на роботу.

Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, і іноді допомогу в її реалізації. Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що говорить про затребуваність цих послуг.

Рекрутмент - комплектування кадровим складом, наймання, набір та вербування працівників; – діяльність щодо створення умов по заповненню вакансій у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які відповідають за своїми якостями вимогам замовника.

Він включає комплекс організаційних заходів, які проводяться агентством в інтересах організації, яка здійснила замовлення на заміщення вакантної посади щодо: формування і представлення замовнику переліку відібраних, відповідно до його вимог, кандидатів на дану посаду з метою наступного їх прийому на роботу.

Послуги рекрутменту можуть надаватися: Державною службою зайнятості, навчальними закладами, приватними агентствами, тощо.

1) Державна служба зайнятості (ДСЗ)

Основний посередник на ринку праці щодо надходження кадрів до організації з зовнішніх джерел. Створена та функціонує з метою реалізації політики зайнятості і забезпечення громадянам відповідних гарантій.

Функції ДСЗ у підборі персоналу:

— консультування громадян, власників ПОУ про можливості одержання роботи і забезпечення персоналом, вимоги, що ставляться до професії, та з інших питань щодо сприяння зайнятості;

— ведення обліку вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування;

— надання допомоги громадянам у підборі підходящої роботи і власникам ПОУ у підборі працівників;

— організація профпідготовки і перепідготовки громадян, сприяння ПОУ у розвиткові та

визначенні змісту курсів профнавчання й перенавчання;

- надання послуг по працевлаштуванню та профорієнтації працівникам, які бажають змінити професію або місце роботи, вивільнюваним працівникам і незайнятому населенню;
- формування бази даних про наявність вільних робочих місць і зареєстрованих громадян, які шукають роботу, з докладною інформацією про них.

Переваги підбору через ЦЗ:

- ЦЗ відкриті для всіх;
- оголошення ЦЗ розраховані на всіх, хто активно шукає роботу;
- попередній етап добору здійснюється пр-ками ЦЗ;
- низька вартість послуг.

Недоліки:

- працівники ЦЗ не завжди добре вивчають кандидатів і можуть вибрати непідходящого;
- інформацію ЦЗ про вакантні місця часто бачать тільки ті, хто активно шукає роботу, проте для організації можуть становити інтерес і ті, хто вже має роботу.

2) Пошук у навчальних закладах здійснюється у випадку, якщо особливості розвитку організації потребують постійного поповнення молодими кадрами.

Використовується форма ознайомлення з роботою організації – проведення її презентацій у навчальних закладах, де керівники коротко характеризують діяльність організації, представляють продукцію, відповідають на запитання студентів, а також проводять співбесіди з потенційними кандидатами.

Переваги підбору через НЗ: малі витрати, постійний приплив молодих людей, які шукають роботу.

Недоліки: молоді люди не мають досвіду роботи, важко пристосовуються до трудового життя; сфера застосування цього способу обмежена.

3) Приватні агентства з підбору персоналу. (рекрутингові агентства).

Основною функцією є посередництво у працевлаштуванні висококваліфікованих працівників, які володіють престижними на даному етапі професіями. Діяльність спрямована на підбір фахівців на високооплачувані, престижні робочі місця.

Мають готовий банк даних про кандидатів, і, крім того, можуть зробити рекламу вакансій організацій.

Переваги: швидкий підбір; врахування вимог до спеціальності; допомога в попередньому доборі; порівняно висока кваліфікація кандидата.

Недоліки: висока вартість послуг.

При роботі з рекрутинговими агентствами необхідно враховувати такі фактори:

- вартість послуг;
- особливості роботи (система оплати, терміни виконання замовлення, гарантія);
- тривалість роботи агентства на ринку;
- репутація агентства.

Середня вартість послуг таких агентств – 20 % від річного фонду оплати праці фахівця, що підбирається, або два його місячних оклади. Існують агентства, що працюють за один оклад, але якість їхньої роботи, як правило, є невисокою (з ними можна рекомендувати співробітничати при підборі малокваліфікованого персоналу, пошуками якого не займається більшість солідних агентств). Інші фірми (як правило, це великі іноземні компанії або агентства, що здійснюють пошук менеджерів вищої ланки) оцінюють свої послуги в 40-50 % річного окладу працівника.

Виплата гонорару може здійснюватися поетапно та одноразово. Поетапна виплата поділяється на кілька видів. Солідні фірми беруть 20-50 % гонорару при укладанні контракту, а іншу частину – після оформлення знайденого фахівця на роботу. У випадку дострокового розірвання контракту частина гонорару залишається в агентства як неустойка. Деякі фірми беруть частину гонорару після виходу фахівця на роботу, а решту – після успішного проходження новим працівником терміну випробування.

Одноразова оплата також може здійснюватися таким чином: уся сума гонорару виплачується після виходу фахівця (найбільш розповсюджена форма оплати) на роботу; весь гонорар виплачується агентству після певного терміну, зафіксованого в контракті (найчастіше – терміну випробування).

Середній термін виконання замовлення рекрутинговим агентством – 2-3 тижня. Але він може значно змінюватися – від одного дня до декількох місяців у залежності від терміновості і складності, що впливає на вартість послуг. Гарантія у даному випадку – час, протягом якого агентство зобов'язується безкоштовно замінити фахівця у випадку його дострокового звільнення на рівноцінного, – складає від місяця до року (найчастіше – три місяці).

Рекрутинг займається пошуком і підбором персоналу для компанії-замовника, використовуючи декілька методів. Першим й одним з досить дорогих методів є **Executive Search** (прямий пошук), обов'язковою умовою якого є широкомасштабне дослідження ринку праці, тобто прямий пошук фахівців, що потенційно відповідають вимогам вакансії, через послідовний набір заходів. Сама послуга Executive Search передбачає надання клієнтові одних із кращих фахівців на ринку. Це досить трудомісткий процес, і виконання проекту за Executive Search може зайняти досить багато часу.

Другий метод – **Head Hunting**, або так зване «Полювання за головами», є неодмінною складовою Executive Search.

Head-hunting – це вид послуги, при якій агентство, яке займається пошуком та підбором керівників вищої ланки, «переманює» чітко визначеного ексклюзивного фахівця для компанії-замовника. При цьому, *головне завдання агентства* – знайти спосіб зав'язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на теперішньому місці, його можливі мотиви переходу та/або створити умови, при яких цей фахівець буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію, врегулювати та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем.

Тобто Head-hunting має на увазі пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери й вкрай рідко шукають іншу роботу, іншими словами це «переманювання» кращих працівників у кращі компанії, і готовність за це заплатити. Іноді замовник прямо вказує на того фахівця, що йому потрібний. Головна відмінність Head Hunting від традиційного рекрутмента – його цілеспрямованість у порівнянні з масовим пошуком. Як правило, такі послуги оцінюються в розмірі 25 – 35 % річного доходу шуканого фахівця.

Даний вид пошуку включає в себе найчастіше неетичні методи.

Залучення менеджерів вищої ланки є найбільш складною процедурою, що потребує значних витрат. Як правило, він здійснюється по особистих каналах або через спеціалізовані рекрутингові агентства. Звертання до масових друкованих видань вважається малоефективним.

Послуги рекрутингових агентств:

Leasing (лізинг персоналу) - це вид послуги, при якій агентство надає на визначений термін і на визначених умовах працівників, які знаходяться у трудових відносинах з агентством, у розпорядження фірми-орендатора, зобов'язуючи даних працівників протягом строку «оренди» працювати на фірму-замовника.

При цьому, укладається договір між компанією-орендатором та орендодавцем персоналу на виконання визначеного об'єму та виду робіт. Гонорар по договору виплачується компанії-орендодавцю. А та, в свою чергу, здійснює розрахунки по заробітній платі із працівниками.

Outplacement – це вид послуги, при якій агентство, яке займається рекрутментом, проводить ціле направлені дії щодо працевлаштування персоналу, який звільняють з компанії-замовника у визначені строки і на визначених умовах.

Рекламні оголошення про наймання працівників стосовно перерахованих вище способів добору необхідних фахівців можуть або доповнювати їх, або бути основним джерелом наймання.

Мета такого оголошення – одержати ефективний результат з мінімально можливими витратами.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про:

- ключові елементи роботи;
- необхідну кваліфікацію;
- місцезнаходження підприємства;
- рівні підпорядкування (кому підкоряється претендент);
- передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

При складанні і перевірці оголошення про прийом на роботу слід подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж підприємству.

Необхідно ретельно аналізувати кількість і склад осіб, що звернулися по оголошенню до підприємства. Якщо претендентів мало або зовсім немає, потрібно давати повторну об'яву або знижувати вимоги до кандидатів.

Питання для самоперевірки:

1. Які етапи включає процес комплектування підприємства працівниками?
2. Які чинники обмежують вибір джерел набору персоналу?
3. Які групи джерел набору персоналу можна виділити?
4. Наведіть переваги та недоліки внутрішніх джерел набору персоналу.
5. До яких зовнішніх організацій можна звертатися за отриманням послуг щодо набору персоналу?
6. Які послуги з набору персоналу можна отримати в цих зовнішніх організаціях?
7. Охарактеризуйте переваги та недоліки зовнішніх джерел набору персоналу.
8. Розкрийте сутність аутсорсингу.
9. Охарактеризуйте види рекрутингу.

Лекція 11

Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу

8.3. Відбір персоналу

8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом

8.5. Управління трудовою адаптацією

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 16, 23, 24

8.3. Відбір персоналу.

Процедура відбору персоналу передбачає етапи, представлені на рис. 8.3.

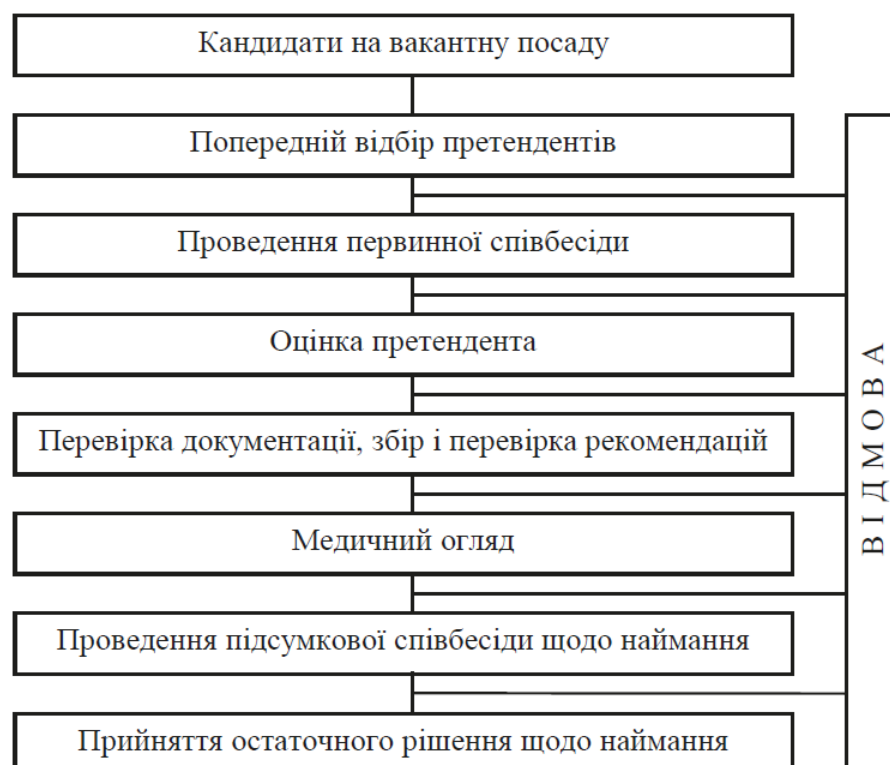


Рисунок 8.3 – Процедура відбору персоналу

Попередній відбір претендентів. Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом.

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Його мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі. На цей аспект первинної співбесіди спеціалісти відділу кадрів звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим, одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

Головна задача менеджера, що проводить інтерв'ю, – одержання аналізу інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

- техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;

- критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

- чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- чи буде він її виконувати?
- чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетою. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % – інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- уміння ставити питання;
- уміння контролювати хід співбесіди;
- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати судження або приймати рішення.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють "стежити" за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди.

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід:

- дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
- не переривати співрозмовника;

- не робити довгих пауз;
- задавати більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів па заняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 8.4). Письмова фіксація результатів бесіди з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Таблиця 8.4 - Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

№ п/п	Теми	Питання
1	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 8.5). При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

Таблиця 8.5 - Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

№ п/п	Групи якостей	Якості
1	Ставлення до праці	• почуття особистої відповідальності за доручену справу; • чуйне і поважне ставлення до людей; • працьовитість; • особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; • рівень естетики роботи
2	Рівень знань і досвід роботи	• рівень освіти; • наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; • знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці; • стаж роботи за даною спеціальністю
3	Організаторські здібності	• уміння організувати систему управління; • уміння організувати свою працю; • володіння передовими методами керівництва; • уміння проводити ділові наради; • здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; • уміння організувати працю підлеглих; • здатність до оцінки можливостей і праці інших
4	Уміння працювати з людьми	• уміння створювати згуртований колектив; • уміння підібрати, розставити і закріпити кадри; • уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; • уміння працювати із зовнішніми партнерами
5	Уміння працювати з документами і інформацією	• уміння коротко і ясно формувати цілі; • уміння складати ділові листи, накази, розпорядження; • уміння чітко формулювати доручення, видавати

№ п/п	Групи якостей	Якості
		завдання;• знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі;• уміння опрацьовувати документи
6	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	• уміння своєчасно приймати рішення;• здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;• уміння швидко орієнтуватися в складному становищі;• уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації;• здатність до дотримання психогігієни;• уміння володіти собою;• впевненість у собі
7	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	• уміння розробляти нововведення;• уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів;• уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів;• ініціативність;• сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень;• мужність і здатність йти на обґрунтований ризик
8	Морально-етичні риси характеру	• чесність, сумлінність, порядність;• наполегливість;• товариськість;• скромність, простота;• охайність і акуратність зовнішнього вигляду;• добре фізичне і психологічне здоров'я

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом. Одним із способів виміру досвіду роботи у підприємстві є встановлення виробничого стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала у даному підприємстві. Виробничий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи у даному підприємстві, часом роботи на певній посаді і т.д.

Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей (сила, здоров'я і т.д.). З цією метою варто виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, що мають гарне здоров'я, і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли усі або більшість працівників їм відповідають.

Однією з найважливіших особистісних характеристик працівника є його соціальний статус. Вважається, що сімейний працівник здатний на більш високоякісну роботу, ніж холостяк. Іншою важливою особистісною характеристикою претендента є його вік. Критерій відбору працівників, заснований на віці, повинен бути ретельно вивчений і обґрунтований. Так, занадто молоді і старі за віком працівники повинні підлягати ретельному відбору.

В процесі відбору працівників на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи: кваліфікаційні карти; карти компетенції; професіограми, психограми.

Так, за допомогою *кваліфікаційної карти* можна здійснити структуровану оцінку кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівняти кандидатів між собою. Проте, зазначений метод регламентації посадових обов'язків працівників має такі недоліки: зосередження на технічних, формальних характеристиках кандидата; відсутність урахування індивідуальних характеристик та потенціалу професійного розвитку працівника.

Карта компетенції (портрет ідеального працівника підприємства) дозволяє подолати вказані недоліки кваліфікаційної карти і полегшує роботу фахівців служби управління персоналом в процесі відбору працівників у підприємстві.

До розробки карти компетенції доцільно залучати професійного консультанта або працівника служби управління персоналом, який пройшов спеціальне навчання.

Під час оцінювання кандидата на вакантну посаду карта компетенції використовується як кваліфікаційна карта – компетенція претендента порівнюється з компетенцією ідеального працівника. Важливим доповненням карти є опис компетенції, тобто детальна характеристика кожної якості ідеального працівника підприємства.

Оцінку претендентів доцільно проводити відповідно до попередньо розробленої програми. Вона включає опис моделі, методів і процедури оцінки.

Методи оцінки являють собою спосіб збору інформації про відповідність претендента вимогам, що пропонуються до посадової особи, здатності реалізувати встановлені повноваження, виконати певні обов'язки, а також спосіб оцінки потенціалу претендента, його якостей, зафіксованих у моделі оцінки.

При прийнятті рішення про застосування методів при відборі кандидатів необхідна їх попередня перевірка на валідність та надійність.

Валідність методів, що використовуються при відборі, означає, що застосовувані методи дійсно дають можливість оцінити наявність у кандидатів якостей, що відповідають вимогам посади та підприємства, і дозволяють домогтися найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу. Перевірити валідність методу можна за допомогою експертних оцінок, за допомогою співставлення отриманих з його допомогою результатів з результатами, що були отримані при використанні інших методів.

Найбільш розповсюдженими **методами оцінки кандидатів** на вакантну посаду є:

- тестування;
- відбіркові іспити;
- оцінні іспити;
- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);
- співбесіди.

Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із пропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.

Тести загальних здібностей у даний час одержали саме широке застосування в різних сферах людської життєдіяльності: за допомогою тестів здійснюють відбір персоналу у промислових підприємствах, державних установах, у комерційних організаціях і т.д.

Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу, наведено у табл. 8.6.

Таблиця 8.6 - Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу*

Найменування	Короткий опис
Методика "Оперативнапам'ять"	Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження
Методика "Пам'ять на числа"	Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності
Методика "Пам'ять на образи"	Для вивчення образної пам'яті
Методика "Червоно-чорна таблиця"	Для оцінки переключення уваги
Методика Мюнстерберга	Для визначення вибіркової уваги
Методика "Розміщення чисел"	Для оцінки довільної уваги
Методика "Компаси"	Для визначення просторових представлень
Методика "Складні аналогії"	Для оцінки логічного мислення
Методика Равена	Для вивчення логічності мислення
Опитувальник К. Леонгарда	Для виявлення напрямків характеру
Тест-опитувальник Кеттелла 16 РР. Форма А – 187 питань, форма 3 – 105 питань	Оцінка виразності 16 особистісних рис, запропонованих Кеттелом як модель структури особистості (доброзичливість, інтелект, домінантність, безтурботність та ін.)
Особистісний опитувальник (варіант тесту ММРІ, 556 питань)	Оцінка відповідності психологічних особливостей особистості професіограмам більш ніж по 60 видам діяльності
Ціннісні орієнтації М. Рокича	Визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу її відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе, ядро мотивації, основу життєвої концепції
Орієнтаційна анкета Б. Басса	Для визначення особистісної спрямованості
Методика В.П. Захарова (на основі опитувальника А. Л. Журавльова)	Визначення стилю керівництва трудовим колективом
Тест-опитувальник Т. Ліри (діагностика міжособистісних відносин)	Оцінка взаємодії особистості з оточенням, формування ідеальних образів "я" і найближчого оточення. Виявлення внутрішніх конфліктів, пов'язаних з самореалізацією особистості

Найменування	Короткий опис
Тест-опитувальник К.Томаса (діагностика реактування ситуації конфлікту) на	Оцінка типу поведінки особистості у конфліктній ситуації по п'ятих узагальнених типах: суперництво, запобігання конфлікту, компроміс, співробітництво, пристосування
Диференційно-діагностичний опитувальник Е.А. Клімова	Оцінка відповідності професійних схильностей особистості по п'ятих основних сферах діяльності: людина – техніка, людина – знакова система, людина – художній образ, людина – природа
Колірний тест Люшера	Діагностика психофізичного стану особистості розробка характеристик, що можуть бути використані для побудови психологічного портрету

Останнім часом до тестів ставляться досить обережно, і їх використання для цілей професійного відбору викликає часто серйозну критику, оскільки в ряді випадків вони не виконують основної функції – прогноз рівня майбутньої професійної успішності кандидата. Проте, тести ефективно вирішують задачу відсіювання в процесі відбору. При використанні тестів у процесі відбору мова повинна йти не про те, щоб за їх допомогою відібрати кращих працівників, а про те, щоб відсіяти тих, хто не відповідає мінімальним вимогам посади.

Мета відбіркового іспиту – перевірка рівня знань претендента. Для їхнього проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

Оцінні іспити використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання. Наприклад, за допомогою цього методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією і т.д.

Групові методи відбору застосовують тоді, коли є можливість зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їхні переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються в практиці роботи центрів оцінки.

Використання групових методів при відборі передбачає наявність чітких критеріїв і способів виявлення з їхньою допомогою таких показників, що дозволяють визначати переваги одних кандидатів перед іншими (наприклад, лідерські якості; аналітичні здібності; уміння переконувати; здатність до конструктивної взаємодії з іншими членами групи та ін.).

Так, ефективним методом виявлення комунікативних навичок претендентів є *рольові ігри*. У такий спосіб, наприклад, можна оцінити уміння працювати з покупцем. У процесі спостереження за претендентом в ході гри можна проаналізувати поведінку претендента у певних ситуаціях.

Для зниження витрат на процедуру відбору персоналу менеджер може відмовитися від використання вищевказаних методів. Проте, використання співбесід як методу оцінки є обов'язковим. Для підвищення ступеня об'єктивності даного методу до цієї процедури повинні залучатися спеціалісти підрозділів, взаємодія з якими передбачена у межах вакантної посади. Чим більше кількість таких співбесід, тим вище якість оцінки.

Розрізняють *особисту і групову співбесіду*. Особиста співбесіда проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Для її розробки можна скористатися загальними рекомендаціями проведення співбесіди. При цьому акцентується увага на виявленні тих характеристик, на які орієнтована дана співбесіда. Цей варіант зустрічається найбільш часто, однак при його використанні варто проаналізувати прийоми, що підвищують об'єктивність оцінки (наявність схем оцінки, система відповідальності і т.д.).

Групова співбесіда проводиться з декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань. Менеджер, що проводить таку співбесіду, спостерігає за поведінкою учасників у процесі обговорення теми,

оцінює ступінь їхньої активності, аргументованість висловлень, здатність контролювати хід бесіди, чіткість і ясність висловлення думок, грамотність мови і словниковий запас, витриманість і коректність у дискусії, уміння слухати. Крім спеціаліста, що проводить співбесіду, до оцінки претендентів у процесі її проведення варто залучати декількох спостерігачів.

Наступний етап процесу відбору персоналу – **перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій.**

Так, в процесі її проведення можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графу, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.

Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело – інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не звільнився, такий запит рекомендується робити тільки з дозволу претендента. За певних причин він може не доводити до відома керівництво свого підприємства про намір змінити місце роботи. Якщо претендент не пройде відбір, у нього можуть виникнути проблеми з продовженням трудової діяльності на даному підприємстві. Варто враховувати, що характеристика претендента, яка дається на попередньому місці роботи, не завжди може бути об'єктивною. На неї впливають ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися або, навпаки, затримати працівника.

Медичний огляд як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи у підприємстві. Найчастіше роботодавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не слід ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. Так, за допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

Наступний етап процесу відбору персоналу – **проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.**

Так, висновок за результатами підсумкової співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Якщо при найманні керівництво підприємства обмежується тільки однією співбесідою, то в процесі її проведення додатково вирішуються задачі описаних вище етапів. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує імовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисливі розуміння) його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника.

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, що проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі слід звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента слід поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонується ставити питання, що стосуються змісту майбутньої діяльності. Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи підприємства. Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які питання, що його цікавлять.

Основна задача підсумкової співбесіди – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади.

Далі можна перейти до розмови про: умови роботи на підприємстві та у посаді; правила, що діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про прийняте рішення.

Останній етап процесу відбору персоналу – **прийняття остаточного рішення про наймання**. Так, остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний при проведенні відбору.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.

Трудовий договір (контракт) – це угода між працівником і підприємством про дотримання наступних умов:

- працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- роботодавець дає згоду виплачувати працівнику обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен містити у собі таку інформацію:

- 1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
- 2) трудові функції;
- 3) тривалість терміну випробування (як правило, складає 2-3 місяця);
- 4) розмір зарплати і додаткові пільги;
- 5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);
- 6) дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;
- 7) робочі години і відпустки.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом

Однією з важливих складових наймання є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право зайняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи обумовлюють зміну відношення підприємств до профорієнтаційної роботи і ретельного наймання кадрів.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація включає (рис. 8.4):



Рисунок 8.4 – Складові професійної орієнтації

1) профпропаганда – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультація – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;

4) профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги, насамперед, школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними).

Підприємства також повинні бути залучені до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

- працівники, що залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;
- працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров'я і т.п.);
- працівники, що звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту і т.п.;
- інваліди і особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, що бажають освоїти посильну професію і одержати відповідну роботу;
- звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

- 1) ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;
- 2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);
- 3) сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

- підвищенні трудового потенціалу підприємства;
- обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;
- скороченні термінів і вартості професійного навчання;
- підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної консультації. Але висновки відносно відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути представлені у формі професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

За результатами профорієнтації окрім висновку про профпридатність людині наляються рекомендації про можливі напрямки розвитку і удосконалення його здібностей та раціональне використання потенціалу.

8.5. Управління трудовою адаптацією

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1. *Зменшення стартових витрат.* Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. *Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.* Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. *Скорочення плинності кадрів.* Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. *Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.* Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. *Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.*

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють **два напрямки адаптації**:

1. *Первинна*, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2. *Вторинна*, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації:

1. *Психофізіологічний аспект* передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень

монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. *Соціально-психологічний аспект* передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. *Професійний аспект* передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. *Організаційний аспект* передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

9. наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);

10. обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);

11. розходження на новому і на колишньому місці роботи;

12. особливості нової і колишньої професії.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний.

По відношенню до молодих працівників процес управління трудовою адаптацією передбачає певні заходи (рис. 8.5).

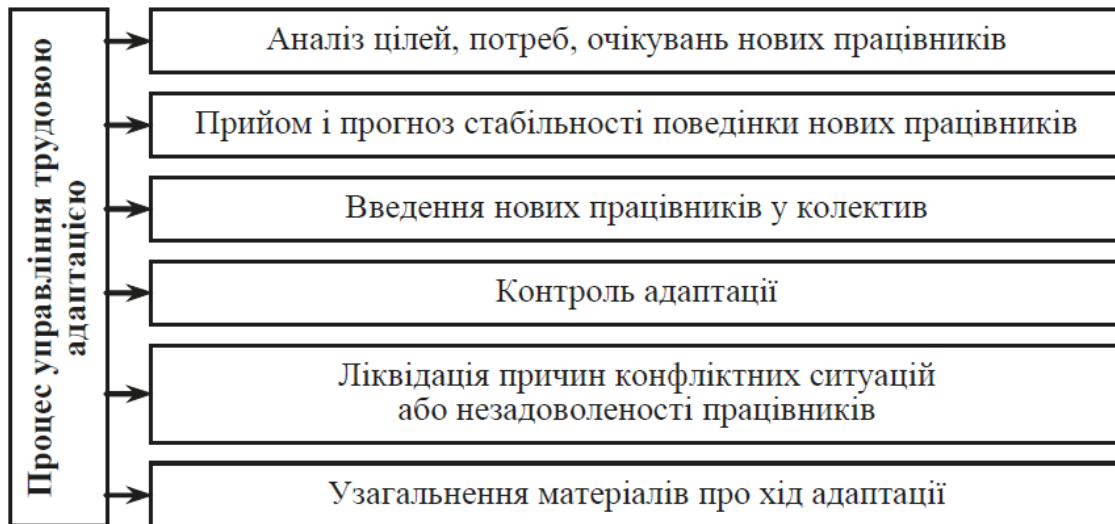


Рисунок 8.5 – Зміст управління трудовою адаптацією

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, іногородню молодь. Їх адаптація у підприємстві визначається перспективами їхнього зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, відношенням до праці і т.д.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні задачі служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство – це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи.

Від процесу введення у підприємство в значній мірі залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

В процесі введення у підприємство забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і чекань з боку підприємства. Багато підприємств видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу.

Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав виникаючі в нього питання.

Введення у посаду передбачає наступне. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі.

Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недоліком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обмірковувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу наступним аспектам:

- колеги нового працівника і їхні задачі;
- загальний тип завдань, які робітник буде виконувати протягом перших декількох днів;
- вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;
- хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;
- значення роботи для успіху підрозділу;
- час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;
- розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;
- де повинні зберігатися особисті речі.

Теплий прийом, правильно спланована і добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, направлять його мотивацію та установки у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на користь підприємства.

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі наступних показників:

1. Завершення орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією.

Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.

8. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху. Успішне рішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи. Одного лише розуміння її важливості недостатньо.

Питання для самоперевірки:

1. В чому полягає сутність процесу відбору персоналу?
2. До чого може призвести недосконалий відбір персоналу?
3. Які традиційні методи відбору персоналу ви знаєте? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
4. Які нетрадиційні методи відбору персоналу ви знаєте? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
5. Які критерії ефективності методів відбору персоналу вам відомі?
6. Які документи подаються при прийомі на роботу?
7. В чому полягає сутність трудового договору?
8. Перерахуйте етапи оформлення трудового договору.
9. Як характеризуються трудові договори за термінами укладання?
10. Чим завершується процес найму персоналу?

Лекція 12

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства

9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 23, 24

9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія.

Ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес установлення відповідності здібностей, мотивацій та інших якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Ділова оцінка персоналу дає змогу:

1. установити місце працівника в організаційній структурі;
2. розробити програму розвитку фахівця;
3. визначити критерії та розміри оплати праці.

Цілком виправданою є позиція західних фахівців в області менеджменту у відношенні ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

1. удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;
2. поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
3. виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
4. стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;
5. удосконалювати форми і методи роботи керівників;
6. формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

1. Зміст оцінки - це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;
2. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
3. Система способів, методів та інструментів оцінювання;
4. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу (рис. 9.1.).



Рисунок 9.1 - Складові оцінки персоналу

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем (табл. 9.1):

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є:

- об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;
- оперативність – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;
- гласність – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

Таблиця 9.1 – Результати ділового оцінювання

1. Підбір персоналу	- оцінка особистих якостей претендентів; - оцінка кваліфікації претендентів.
2. Визначення ступеня відповідності займаних посад	- переатестація працівників; - аналіз раціональності розставлення працівників; - оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; - оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.
3. Поліпшення використання персоналу	- визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією; - удосконалення організації управлінської праці.
4. З'ясування внеску працівників у результати роботи	- організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання); - встановлення міри стягнення.
5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації	- прогнозування просування за службою працівників; - формування резерву на висування; - відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення; - необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість; - розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників; - оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.
6. Удосконалення структури апарату управління	- обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі; - перевірка нормативів чисельності; - обґрунтування структури кадрів по посадах, рівню кваліфікації; - розробка та уточнення посадових інструкцій.
7. Удосконалення управління	- удосконалення стилю і методів управління; - підвищення відповідальності працівників; - зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

- демократизм – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;
- єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;
- простота, чіткість і приступність процедури оцінювання;
- результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;
- максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділової оцінки персоналу: добір персоналу й атестацію персоналу.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.
2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів. Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Так, зміст оцінювання залежить від цілей оцінювання і можливостей одержати необхідний матеріал для проведення самого оцінювання. В одних випадках обмежуються оцінюванням тільки особистих якостей, – але це неповне оцінювання. В інших випадках орієнтуються на оцінювання результатів роботи.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність праці;

2) професійна поведінка;

3) особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці по його зовнішніх ознаках (робота, перерва і т.д.);
- оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

При акцентуванні уваги в ході оцінювання на результатах праці необхідно мати чітке уявлення про те, які результати піддаються оцінюванню, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника (пряме оцінювання). Якщо ж результати є плодом колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо стоїть задача оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

До показників оцінювання персоналу пред'являються такі вимоги: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівняльності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників.

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення ділового оцінювання працівників (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 - Методи виконання процедур оцінювання персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика	Логічний висновок про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
Метод стандартних оцінок	Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення і обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу	Спеціальна форма оцінки
Інтерв'ювання(співбесіда),анкетування(самооцінка),соціологічнеопитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості. Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність, якість роботи, старанність, акуратність, точність; особисті властивості (товариськість і т.п.); характер взаємин у колективі (з колегами, начальниками, підлеглими) і уміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність); ініціативність схильність до самостійної роботи, сміливість; рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості; суспільна активність	Відповідні
Спостереження	Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і у робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Метод змушеного вибору	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, досвід роботи, уміння планувати свою роботу)	Спеціальна форма оцінки

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Описовий метод	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім	Характеристика працівника
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою "ключів"	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника	Модель робочого місця
Ділова гра	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі	Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівникові конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організовувати і планувати, рішучість, гнучкість, стійкість до стресів, стиль роботи	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації
Екзамен (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Оцінка методом комітетів	Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється по кожній з них. У результаті складається список дій, оцінюваних як успішні і неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника	Письмовий звіт
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі "перехресного допиту"	Спеціальна форма оцінки
360-градусний метод оцінки	Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи	Спеціальна форма оцінки
Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9-15 чоловік. Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів управління	Спеціальна форма оцінки
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства

Необхідно зазначити сучасні методи оцінки персоналу **«Центр оцінки»** – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр) успішно вирішує наступні задачі: оцінка професійних знань і навичок персоналу; оперативне управління персоналом; навчання персоналу; розвиток навичок оцінки.

Компоненти Ассесмент-центрів: інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-

study); експертне спостереження. Переваги «Центру оцінки: ассесмент-центр» несе в собі елементи стратегії компанії; «Центр оцінки» дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами; «Центр оцінки» дозволяє найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії; сама процедура «Центр оцінки» вже є сходинкою до розвитку персоналу. До недоліків можна віднести: процедура «Центру оцінки» в цілому дорожче, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників; для проведення «Центру оцінки» часто потрібно більше часу, ніж на тестування; для «Центру оцінки» потрібна підготовка спостерігачів з числа співробітників Компанії, що вимагає від них приблизно 3 дні.

Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ — це, швидше, своєрідний “Мікс”, інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести наступні:

а) система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;

б) цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації;

с) особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

д) Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators — KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосагнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду. KPIs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);
- сполучати письмові та усні завдання.

Проблема визначення конкретної величини оцінки персоналу має дві сторони: вимірювання і визначення остаточного результату.

До методів визначення конкретної величини оцінки персоналу підприємства належать:

1) метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється за шкалою для кожного працівника);

2) метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення);

3) метод альтернативних характеристик (окремі працівники характеризуються з погляду наявності або відсутності запропонованого значення);

4) метод попарного порівняння;

5) метод примусового розподілу;

6) метод еталону;

7) метод заданої бальної оцінки;

8) матричний метод;

9) оцінка за допомогою багатоквадратної матриці;

10) методи ситуативної оцінки;

11) інші методи оцінки.

Метод шкалування може бути представлений в двох формах:

- метод градації;
- метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

При *методі градації* оцінювачу пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника.

Цей метод, що нагадує собою систему шкільних оцінок, не пов'язаний з великими

витратами на розробку і тому зручний і економічний. Але при цьому виникає певний ряд проблем. Числове значення виразності показника робить можливим широке поле інтерпретації у оцінювача (наприклад, у залежності від рівня його власних претензій). При оцінюванні це називають помилками поблажливості або строгості. До того ж, певні оцінювачі схильні давати судження або по екстремальним (1 або 5) значенням, або по середнім значенням шкали.

Щоб знизити суб'єктивізм методу градації, використовують інший різновид шкалування – *метод оцінних шкал* з описом кількісної оцінки.

При використанні методу оцінних шкал з описом кількісної оцінки числове значення шкали інтерпретується більш докладним описом образу дій, що відповідає даному числовому значенню (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 - Опис кількісних оцінок шкали

Показник оцінки: співробітництво				
5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Яскраво виражена здатність до співробітництва; при цьому має власну думку і може позитивно впливати на інших, враховує думку навколишніх, конструктивно сприймає критику	Гарна здатність до співробітництва; має власну думку, що цінується іншими, враховує думку навколишніх, позитивно сприймає критику	Здатний до співробітництва, власну думку ставить на передній план, у цілому добре сприймається іншими, не завжди сприймає думку навколишніх і критику	Показує невелику схильність до співробітництва, утримується від висловлення власної думки, залишається непомітним	Не показує схильності до співробітництва

При використанні методу упорядкування рангів по кожному показнику оцінки складається ранжований ряд, наприклад: показник "сумлінне виконання замовлень": робітник 1 > робітник 2 > робітник 3.

Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Розглянутий метод має певні недоліки:

- ненормовані витрати часу при оцінці значних груп працівників;
- відсутність можливості порівняння груп;
- не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома оцінюваними об'єктами (різниця між результатами роботи працівників груп 1 і 2 може бути великою, а між працівниками груп 2 і 3 – незначною).

Метод альтернативних характеристик відрізняється від попередніх тим, що він не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювачу пропонується перелік висловлювань про образ працівника. Оцінювач відзначає відповідність і невідповідність конкретного висловлювання цьому образу.

Метод попарного порівняння дозволяє виявити найвищі рейтинги у різних працівників за певним показником оцінки за допомогою послідовного порівняння працівників один з одним.

Сутність *методу еталону* полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних – неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, можливість впливу суб'єктивних факторів при виборі еталону. Надійність цього методу по оцінках складає 0,3.

Зміст *методу заданої бальної оцінки* полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати. Надійність методу складає 0,7-0,9.

Матричний метод оцінки передбачає комбінацію деяких попередніх методів. Згідно з ним експерти оцінюють працівників у балах по трьох групах параметрів: виконання функцій (посадових обов'язків), діловим і особистим якостям, що впливають на результативність роботи.

Для кожного з параметрів визначається "вага" відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну "вагу", далі вони сумуються, у

результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи даного працівника (табл. 9.4).

Таблиця 9.4 - Таблиця оцінки якостей працівника, бали

Прізвище				Посада							
Функції				Ділові якості				Особисті якості			
А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
"Вага" кожної позиції (А-Г)											

Оцінка за допомогою багатоквдратної матриці (рис. 9.4) може бути представлена на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника, виходячи з двох параметрів його характеру—швидкості реакції і наполегливості.



Рисунок 9.2 – Матриця ділових якостей

До методів ситуативної оцінки належать:

- оцінка критичних ситуацій;
- оцінка поведінки, що демонструється.

При оцінці критичних ситуацій розробляються описи ефективних і неефективних прикладів поведінки під час роботи. Ці описи і є "критичними ситуаціями". Протягом оцінюваного періоду ведуться записи поведінки кожного працівника, у яких фіксуються приклади успішної і невдалої поведінки в критичних ситуаціях. При атестації ці записи використовуються як основа для обговорення роботи працівника і для підсумкової оцінки. Такі записи можуть бути дуже корисними для керівника, оскільки дозволяють йому бути об'єктивним при аналізі ситуацій і оцінці діяльності працівника.

Для оцінки поведінки, що демонструється, розробляються шкали, засновані на описі поведінкових факторів. Сутність цього методу полягає в тому, що стандартні шкали прив'язуються до опису прикладів поведінки, що безпосередньо відносяться до найбільш важливих аспектів роботи.

До інших методів оцінки персоналу належать: вільна характеристика, оцінка рівня досягнення мети.

Вільна характеристика (опис сильних і слабких сторін діяльності працівника) є простим і дешевим методом оцінки, особливо якщо на додаток до характеристики використовується який-небудь інший метод (наприклад, графічна шкала оцінки). Характеристика є основою для підготовки атестаційної співбесіди з працівниками, тому що, на відміну від інших методів, вільна характеристика не обмежує теми для обговорення.

Оцінка рівня досягнення мети є елементом управління по цілям. Відповідно до цього передбачається, що працівник разом з керівником обговорюють і встановлюють цілі на майбутній період, планують необхідні ресурси і заходи, включаючи навчання працівника. По закінченні встановлених термінів вони оцінюють рівень досягнення поставлених цілей або

причини, що перешкодили їхньому досягненню. Такий метод оцінки передбачає спільну роботу керівника і підлеглого. Як правило, у якості одиниці оцінки використовують відсотки або інші одиниці виміру, що показують рівень досягнення цілей.

Даний метод отримує все більше розповсюдження у підприємствах, оскільки забезпечує активну участь працівників у встановленні цілей і аналізі досягнень. Проте, цей метод може викликати проблеми, якщо встановлювані цілі не узгоджуються з вимогами до роботи працівника, цілями і організаційною культурою підприємства.

Ділове оцінювання працівника може проводитися у статичі (на певний момент часу, наприклад при тестуванні) і у динаміці (протягом тривалого періоду часу). Останній підхід дає більш об'єктивну характеристику. Саме на такому підході будується практика просування кадрів в Японії. Ротація робочих місць, переміщення працівника по різних видах робіт і посадах, повільне просування по службі як методи реалізації стратегії управління на японських підприємствах дозволяють сформулювати систему оцінювання ділових якостей працівників, виходячи з довгострокової перспективи з урахуванням накопичених даних про поведінку і результати роботи.

В сучасних умовах у вітчизняних підприємствах все більшого поширення отримує розвиваюче оцінювання персоналу, що дозволяє визначити потенціал працівників і забезпечити їх подальше зростання.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність процесу оцінювання персоналу.
2. В чому полягає мета оцінювання персоналу?
3. Які функції виконує оцінювання?
4. Охарактеризуйте етапи процесу оцінювання персоналу.
5. Які види оцінювання працівників ви знаєте?
6. На яких засадах здійснюється оцінювання персоналу?
7. Які документи є результатом оцінки персоналу?
8. В чому полягає сутність методів оцінювання?
9. Які види методів оцінювання ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

Лекція 13

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства

9.2. Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства

9.3. Атестація персоналу підприємства

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 23, 24

12.2. Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства.

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна підходити з використанням показника продуктивності праці і показника ефективності праці. Більш прийнятним представляється останній показник, але, як відомо, ефект може носити економічний і соціальний характер, і їх важко звести. Таким чином, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності. Кількісний вимір витрат робочого часу методологічно не є складним, хоча збір інформації про фактичні витрати часу на виконання тих чи інших робіт сам по собі трудомісткий. Складнішою є процедура щодо визначення результату діяльності керівників і спеціалістів.

Задачі оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці:

- виявлення відповідності працівника займаний посаді;
- визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою ув'язування загальної ефективності праці і рівня посадового окладу працівника;

• забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Розрізняють підсумкове оцінювання наприкінці досить тривалого міжтестастійного періоду (3-5 років) і поточне – через визначений час у межах міжтестастійного періоду. Поетапний розрахунок показників за окремими критеріями оцінювання дозволяє:

- виявити тенденції змін у різних сторонах діяльності працівників (насамперед, у результатах праці і професійному зростанні працівника);
- вчасно вживати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників;
- прогнозувати зміну результатів діяльності працівників.

Результати поточного оцінювання враховуються і при підведенні підсумків роботи за весь міжтестастійний період.

Для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але, враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, для керівників і спеціалістів можуть бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) та система оцінки. Такими критеріями можуть бути: професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні.

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, вмінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії характеризують такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і вказують на його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення та мови.

Основними показниками ділової оцінки спеціаліста організації є: результативність праці, професійна поведінка та особистісні якості. Результативність праці оцінюється "жорстким" та "м'яким" показниками. Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати залежно від спеціалізації посади. Якщо згрупувати оцінні якості спеціалістів організації, можна отримати інформативну таблицю (табл. 9.5).

Таблиця 9.5 - Якості оцінки спеціалістів підприємства

Якості оцінки	Групування оцінних якостей	
1. Професійні якості	1.1.	Професійні знання
	1.2.	Професійні вміння та навички
	1.3.	Знання документів, що регламентують службову діяльність
	1.4.	Здатність до накопичення та оновлення професійного досвіду
	1.5.	Сутність реалізації досвіду на займаній посаді
	1.6.	Здатність до творчого використання професійного досвіду
2. Ділові якості	2.1.	Організованість у практичній діяльності
	2.2.	Відповідальність та старанність
	2.3.	Ініціатива та підприємливість
	2.4.	Самостійність рішень та дій
	2.5.	Якість кінцевого результату діяльності
3. Морально-психологічні якості	3.1.	Гуманність
	3.2.	Здатність до самооцінки
	3.3.	Етика поведінки
	3.4.	Стиль спілкування
	3.5.	Дисциплінованість
	3.6.	Справедливість
	3.7.	Чесність
	3.8.	Здатність адаптуватись до нових умов
	3.9.	Лідерство

Якості оцінки	Групування оцінних якостей	
4. Інтегральні якості	4.1.	Авторитарність
	4.2.	Інтенсивність (працездатність)
	4.3.	Культура мислення і мови
	4.4.	Комунікативність
	4.5.	Загальна культура
	4.6.	Культура роботи з документами

Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників. У залежності від змісту і характеру праці спеціалістів і, насамперед, від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

- складність праці;
- продуктивність праці;
- якість праці.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метод непрямого оцінювання, коли у якості еталону порівняння використовують посадову інструкцію. Складність праці спеціаліста визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вище і нижче.

Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Якщо результати праці спеціалістів характеризуються параметрами об'єкту, що обслуговується, або їх кількістю (маються на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який являє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

Оцінювання *якості праці* спеціалістів передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів. Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру. Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менш року, так і керівником (оцінка "зверху"). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

Загальна методологія оцінювання праці керівників виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу.

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.).

Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

- виконання планового завдання;
- продуктивність праці;
- якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами у якості критеріїв оцінювання результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за допомогою перерахованих вище показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або по трудомісткості).

Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, у підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій, за якими оцінка роботи керівника проводиться шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, що добре знають його роботу і ті, що проробили з ним не менш року.

9.3. Атестація персоналу підприємства

Атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня (Законом № 4312).

Мета атестації — раціонально розміщувати працівників, ефективно використовувати їхні знання, уміння, навички, визначати можливості їхнього професійного й посадового зростання.

Атестація базується на об'єктивному оцінюванні професійної кваліфікації і ділових якостей працівників на основі обґрунтованих критеріїв, з урахуванням результатів роботи.

Згідно розділу 3 ЗУ «Про професійний розвиток працівників» категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором.

Атестація працівників проводиться не частіше ніж *один раз на три роки*.

Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться *до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення*.

Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.

Безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії.

Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації.

Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.

Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

Категорії працівників, які не підлягають атестації: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; самотні матері або самотні батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом.

За результатами проведеної атестації атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

У разі *прийняття рішення про відповідність* працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до зарплатної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

У разі *прийняття рішення про невідповідність* працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України.

Розрізняють наступні **види атестації**:

регулярна;

основна;

розгорнута (раз у 3-5 років);

регулярна проміжна;

спрощена;

орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);

нерегулярна;

викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

при введенні нових умов оплати праці.

Етапи процесу атестації кадрів:

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.

2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження: директор з персоналу (голова); начальник відділу кадрів (заст. голови); керівник підрозділу, в якому проводиться атестація; юрисконсульт; соціальний психолог.

3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії по підрозділах підприємства, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет «Атестація», комп'ютерна обробка результатів.

4. Заключний етап: підведення підсумків атестації, ухвалення персональних рішень про просування працівників, відправлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, які не пройшли атестацію.

3. Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів виходячи з результатів оцінки їх потенціалу, індивідуального внеску, планованої кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць і наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства.

Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає:

1. Планування службової кар'єри. Здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу й індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантних робочих місць (посад) в організації.

2. Умови праці і оплата праці. Визначаються у трудовому договорі розміри гарантованої оплати й преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага і гарантії.

3. Планомірний рух кадрів. Підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів проводиться залежно від результатів оцінки працівників і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

Питання для самоперевірки:

- 1 Розкрийте сутність атестації персоналу.
- 2 Скільки етапів включає атестація?
- 3 Які види атестації ви знаєте?
- 4 Хто є членами атестаційної комісії?
- 5 Які рішення приймаються в результаті атестації працівника?

Лекція 14

Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства

10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи

10.2. Управління кар'єрою персоналу

10.3. Навчання персоналу

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 14, 23, 24

10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства. Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Кар'єра (*італ. carriera* — дія, життєвий шлях, поприще, від *лат. carrus* — віз, візок) — швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності.

Кар'єра (від *фр. carriere*) — це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У словнику Ожегова це слово характеризується: рід занять, діяльності; шлях до успіхів, видного положення у суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого положення.

Під **трудовою кар'єрою** мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Розрізняють два види трудової кар'єри:

1. Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може

реалізовуватися на різних підприємствах [22].

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

- спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);
- транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках; згідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії). В свою чергу, вона поділяється на:

- висхідну кар'єру (просування працівника вгору за службовою драбиною);
- низхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

2.2. Горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. Східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

2.4. Центроспрямована кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною до еліти.

Різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання **чотирьох основних моделей**, а саме:

- **кар'єра «трамплін»** широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно міняються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися в ній протягом довгого часу. А потім «стрибок з трампліну» (відхід на пенсію).

- **кар'єра «сходи»** - кожна сходинка службової кар'єри є певною посадою, яку працівник займає фіксований час. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти до нової посади і пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службовим сходам. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає ухвалення складних рішень, наприклад, робота як консультанта.

- **кар'єра «змія»** передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожною нетривалий час. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, що цікавлять його, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

- **кар'єра «роздоріжжя»** припускає після закінчення певного фіксованого терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої ухвалюється рішення щодо підвищення, переміщення або пониження на посаді.

Науковий менеджмент виділяє наступні **етапи кар'єри** протягом трудового життя людини.

Підготовчий (до 25р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 рр.) — це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду,

навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30—45 pp.). В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45—60 pp.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60—65 pp.) — пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від ряду чинників:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування.

Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західних фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного в тому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

Динамічність кар'єри — це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник займав кожен посаду протягом трьох — п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

- потенціал просування;
- рівень поточної професійної компетенції.

10.2. Управління кар'єрою персоналу

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

Управління кар'єрою персоналу — це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваністю його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

До основних рушійних механізмів в кар'єрі, які впродовж часу можуть змінюватися,

можна віднести наступні:

1. *Автономія* (у людини є прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд. В межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитет, статус серед співробітників).

2. *Функціональна компетентність* (більшість людей прагне бути високо-кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар'єрне просування розглядається крізь призму професійного зростання).

3. *Безпека та стабільність* (діяльністю працівників керує прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії).

4. *Управлінська компетентність* (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням).

5. *Підприємницька креативність* (певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар'єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки).

6. *Потреба в лідерстві* (певна категорія людей прагне зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег).

7. *Матеріальний добробут* (люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високий рівень оплати праці або інші види винагороди).

8. *Забезпечення здорових умов праці* (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах).

В процесі управління діловою кар'єрою необхідно розрізняти два поняття:

1. **Службово-професійне просування** – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

2. **Кар'єра** – це фактична послідовність посад, які займає працівник впродовж трудового життя.

В загальному вигляді механізм управління діловою кар'єрою безпосередньо впливає на механізми управління діяльністю підприємства, збільшуючи рівень його доходів та прибутків (рис. 10.1).

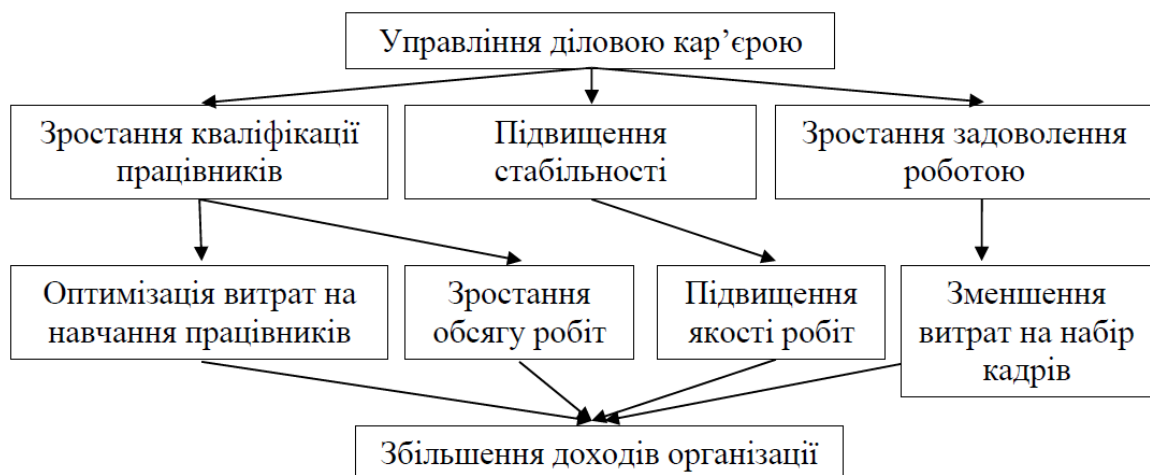


Рисунок 10.1 - Зв'язок управління діловою кар'єрою з підвищенням доходності підприємства

Плануванням кар'єри у підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує:

- взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;

- урахування і ув'язування їхніх потреб;
- вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
- ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволяють їм досягти бажаного і уникнути "кар'єрних тупиків".

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 - Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація у підприємстві. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір 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 щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається керівникам вищої ланки.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування

іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

10.3. Навчання персоналу

Навчання персоналу – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва (ЗУ «Про професійний розвиток працівників»).

Види навчання:

1. *Підготовка кадрів* - планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

2. *Підвищення кваліфікації кадрів* – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

3. *Перепідготовка кадрів* – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

Навчання може здійснюватися на робочому місці й зовні робочого місця.

Методи навчання персоналу — способи, за яких досягається оволодіння знаннями, уміннями, навичками. Розрізняють:

навчання на робочому місці: метод завдань, що ускладнюються, зміна робочого місця, спрямоване набуття досвіду, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності й інші методи;

навчання поза робочим місцем: читання лекцій, проведення ділових ігор, аналіз конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, тренінгів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості;

у дистанційній формі — за допомогою Інтернету, коли ті, кого навчають, виконують визначені завдання і проходять тестування на сайті навчальної організації, після чого поштою одержують офіційний документ про кваліфікацію.

Внутрішньофірмове професійне навчання персоналу — система підготовки персоналу, що здійснюється на: підприємствах корпоративних навчальних центрів; вирішенні проблем, специфічних для конкретної організації, із залученням власних або зовнішніх викладачів.

Методи, що використовують для зовнішнього навчання, залежать від цілей і результатів навчання.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Основою для аналізу потреби у навчанні є, як правило, бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні контакти, технічний досвід, знання особливостей нових ринків? Чи адекватні ресурси відділу збуту задачі продавати новий продукт?

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, у яких необхідно проводити навчання.

Конкретизувати задачі по кожному з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

- управління людськими ресурсами;
- організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;
- аналіз плінності кадрів;
- аналіз втрат робочого часу (хвороби, залізнення, недозволена відсутність);
- управлінська інформація;
- аналіз обсягу продажів;
- аналіз обсягу продукції, що випускається; аналіз якості продукції і послуг; аналіз відхилень; аналіз фінансових показників;
- аналіз відгуків замовників і покупців;
- інформація про діяльність працівників;
- аналіз ефективності роботи працівників;
- аналіз компетенції працівників.

Для цього варто зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію. Області для аналізу можна поділити на три рівні:

- рівень підприємства. Навчання, необхідне для підвищення ефективності підприємства в цілому. Наприклад, зміна системи цінностей, зміна ідеології і методів роботи з замовником;
- рівень групи. Ціль – підвищення ефективності груп. Наприклад, зміни в бухгалтерському обліку, зміна вимог до техніки безпеки праці, зміни в технології виробництва або відкриття унікального замовлення;
- індивідуальний рівень. Підвищення ефективності роботи окремих працівників. Наприклад, використання нового обладнання, підвищення компетенції в області управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Після того, як визначено області можливих удосконалень, необхідно конкретизувати цілі і задачі для кожного конкретного напрямку. Для цього необхідно виразити бажані результати навчання у виді опису необхідної реальності для підприємства або конкретного працівника і додати їм певне числове значення (наприклад, скоротити кількість скарг покупців на 6 %). Іноді цілі навчання досить складно виразити у кількісних одиницях, і якщо це дійсно неможливо, слід зробити детальний опис того, як буде виглядати процес, що поліпшується, по завершенні навчання (наприклад, чітко виконувати всі стадії процесу продажів, що буде підтверджуватися заповненням відповідних бланків). В результаті даної роботи буде одержано:

- основу для розробки навчальної програми і вибору методу навчання;
- критерії для наступної оцінки ефективності навчання;
- критерії відбору учасників навчання.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого працівника значно відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу підприємства;
- розвиток здібностей в області планування і організації діяльності.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність понять: «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра». Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар'єри.
2. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
3. Назвіть мотиви кар'єри.

4. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар'єри».
5. Висвітліть сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
6. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
7. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.

Лекція 15

Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства

- 10.4. Управління мобільністю персоналу
- 10.5. Планування і підготовка кадрового резерву

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 14, 23, 24

10.4. Управління мобільністю персоналу

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Організація руху кадрів має в розстановці персоналу принципове значення, оскільки забезпечує заміщення вакантних місць і дотримання планової кар'єри працівників.

Рух кадрів складається з таких процедур:

1. Підвищення на посаді або кваліфікації, коли службовець замінює більш високу посаду, а робочий одержує новий розряд.
2. Переміщення, коли працівник пересувається на інше рівноцінне робоче місце (цех, відділ, службу) через виробничу необхідність або зміну характеру праці.
3. Пониження, коли у зв'язку із зміною його потенціалу працівник пересувається на більш низьку посаду або за наслідками атестації на більш низький розряд для робочого.
4. Звільнення з підприємства, коли працівник повністю змінює місце роботи у зв'язку з незадоволеністю умовами праці або невідповідністю робочому місцю, яке є.

До причин мобільності персоналу належать:

- забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;
- надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;
- надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації;
- забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;
- соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

- планування руху персоналу підприємства;
- організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
- аналіз руху персоналу підприємства;

- порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
- виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;
- оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
- застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
- розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі коефіцієнтів.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В., виділяючи наступні показники:

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (K_n) = $\frac{Ч_n}{Ч_{сер}}$, відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (K_z) = $\frac{Ч_z}{Ч_{сер}}$, відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{з.о}$) = $(\frac{Ч_n + Ч_z}{Ч_{сер}})$ або

$(K_{з.о}) = (K_n) + (K_z)$, відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п.к}$) = $(\frac{Ч_z - Ч_{н.з}}{Ч_{сер}})$, відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменше звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{с.п.з}$) = $\frac{K_n}{K_z}$, відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

Коефіцієнт стабільності кадрів (K_c) = $\frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$, відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [1, с. 336-337].

Веснін В.Р., окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяє наступні:

Коефіцієнт постійності кадрового складу ($K_{п.к.с}$) = $\frac{Ч_z}{Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ($K_{і.п.к}$) = $\frac{Ч_{ст і-й.з}}{Ч_{ст і-й.в.ч}}$, співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

Коефіцієнт закріпленості ($K_{з.к}$) = $\frac{Ч_{п.с}}{Ч_{сер}}$, співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. до вже існуючих показників вводять наступні:

Коефіцієнт дисципліни (K_d) = $\frac{K_n}{Ч_{в.л-г}}$, співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період.

Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт ($K_{кв}$) = $\frac{Стр_{т.р}}{Стр_{в.р}}$, співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

Коефіцієнт структури персоналу організації ($K_{с.п.о}$) = $\frac{Ч_{с.з}}{Ч_{сер}}$, співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступні:

Коефіцієнт загальної трудової мобільності ($K_{з.т.м}$) = $(\frac{Ч_{в.з} + Ч_{ст.} + Ч_{в.н}}{Ч_{сер}})$, співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт адаптації (K_{ad}) = $Ч_n - Ч_z$, різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності ($K_{в.м.}$) = $Ч_{з.р.м}/Ст_z$, співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності ($K_{м.р.м.}$) = $Ч_{м.р.м}/Ч_{з.р.м}$, співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

1. Ротація є двох різновидів:

- переміщення працівника: передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці (найчастіше використовується для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації);

- перестановка: означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

Близькою за суттю до переміщень і перестановок є така широко розповсюджена у західних фірмах форма ротації, як "карусель", тобто тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходить виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Як правило, таке переміщення забезпечує роботу у відповідності зі здібностями і потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір.

Незважаючи на пов'язані з цим економічні витрати для підприємства, така практика дозволяє людині зміцнити упевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. Іноді працівник у результаті цього може "знайти себе" і почати нову вертикальну кар'єру.

2. Збагачення праці – це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

До збагачення праці можна віднести також:

- чергування видів роботи, що виконується на одному місці;
- тимчасове призначення на більш високу посаду;
- надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар'єру;
- участь у навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

Задоволеність працівника зростає, якщо при монотонній праці розширити коло його задач, можливість неформальних контактів, враховувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до рішення широких програмних задач.

Умовами ефективного впровадження методів збагачення праці вважаються:

- технологічний і функціональний зв'язок робіт;
- приблизно однаковий рівень складності робіт і необхідної кваліфікації виконавця (що дозволяє скоротити потребу в додатковому навчанні);
- можливість одержання значного ефекту як для працівника, так і для підприємства.

Сполучення може відбуватися як у межах однієї робочої функції за рахунок розширення обов'язків, так і виконання обов'язків, що відносяться до різних функцій, що не вимагають, однак, додаткової кваліфікації. Усе це дозволяє з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію і в цілому підвищити продуктивність праці.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

10.5. Планування і підготовка кадрового резерву

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Виділяють такі **типи кадрового резерву**:

1. За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, "безадресний" резерв на тривалий термін.

Загальні принципи роботи з резервом керівників:

- підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;

- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 10.2).

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.



Рисунок 10.2 – Методи відбору кандидатів до резерву керівних кадрів

При висуванні у резерв, насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів:

1. Аналіз потреби у резерві.

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, слід:

- спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників за службою;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходить на кожну посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

- потребу підприємства у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;
- приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);
- кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;
- можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;
- персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожну посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди

необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посада включена в систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

2. Формування і складання списку резерву.

Даний етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;
- хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років. У США для керівників середньої ланки він дорівнює 25-30 років, а максимум – 35 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється.

Для формування списку резерву використовуються такі методи:

- аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетною або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);
- спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях;
- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: професіограм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

При формуванні списків кандидатів у резерв враховуються такі чинники, як:

- вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- професійна характеристика спеціаліста, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
- перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;
- граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) підбору кандидатів на відповідні посади;
- результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;
- висновки і рекомендації останньої атестації;
- думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

- мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

- професіоналізм і компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і уміння їх реалізувати, уміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.;

- особистісні якості і потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, приступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т.д.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі задачі, як:

- оцінка кандидатів; • співставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується; • порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи у посаді, що резервується.

За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі методи:

- індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоячого керівника;
- стажування в посаді на своєму і інших підприємствах;
- навчання в інституті і на курсах у залежності від планованої посади.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за наступними напрямками: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Для усіх передових підприємств характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом і вносити зміни у відповідні плани.

При цьому потрібно враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке рух персоналу?
2. Які види руху персоналу виділяють в організації?
3. Які фактори впливають на механічний рух персоналу?
4. Які види внутрішньовиробничого руху ви знаєте?

5. Які показники характеризують механічний рух?
6. Що таке «плинність» кадрів?
7. Перерахуйте основні причини плинності персоналу.
8. Які мотиви плинності вам відомі?
9. Які показники характеризують плинність кадрів?
10. Охарактеризуйте наслідки плинності та руху персоналу для підприємства.
11. Охарактеризуйте наслідки плинності та руху персоналу для працівників, які залишаються на підприємстві.
12. Охарактеризуйте наслідки плинності та руху персоналу для працівників, які вибувають з підприємств

Лекція 16

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

- 11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення
- 11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві
- 11.3. Управління безпекою персоналу

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 6-12, 21, 23, 24

11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Це міра змушена і негативна у соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошувалася відповідна національним традиціям політика довічного наймання).

Фірми на Заході організовують масові звільнення тільки в крайньому випадку (тим більше, що це пов'язано з великим опором профспілок), віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає:

- 1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця.
- 2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.
- 3) припинення видачі замовлень на сторону;
- 4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. "venture"- ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів.

6) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти:

- на основі пропозиції грошових компенсацій.
- стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип "зелених вікон"), у тому числі і за додаткову винагороду ("золоте рукостискання").

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавлення особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах.

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегрупування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї за зазначеною підставою менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формуватися законодавством або трудовим договором.

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників.

Варто враховувати, що невиправдані звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи ("внутрішнє звільнення"), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обґрунтованими.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому виді, називаючи усі наявні вакансії. У перший раз це робиться у день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз – у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати у письмовому виді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання їм скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у виді його постанови.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями *Кодексу законів про працю*.

Днем звільнення вважається останній день роботи. Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностях, професіях. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (при наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

- штатний розпис з відповідними змінами;
- накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
- документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
- обліковий склад працюючих і т.д.

Обов'язок адміністрації підприємства – довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, покладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу.

Не можна попереджати працівника про майбутнє вивільнення у період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, по правильному складанню резюме, по проходженню інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу у пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у Службу зайнятості і т.д.

Можна виділити такі *рекомендації щодо організації* звільнення працівників з підприємства:

1. Не слід повідомляти працівнику про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується звільнень у випадках, коли потрібна негайна дія. Потрібно бути делікатним і не звільняти людину в день його народження, річницю весілля або річницю роботи у підприємстві.

2. Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора з кадрових питань.

3. Не можна виражати причину звільнення своїми словами. Її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства. Ніколи не слід принижувати людину, незалежно від причини звільнення.

4. Не слід повідомляти суперечливу інформацію: працівнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим працівникам – про іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють своїм службовцям, що їхня посада скорочена (ліквідована), а усім іншим повідомляють, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка змушує працівників, що залишилися, замислитися, чи чесний керівник з ними.

5. Не слід говорити нікому, крім тих, хто повинен знати, про те, що людина буде звільнена. Якщо така інформація пошириться, це може викликати паніку у підприємстві.

6. Не слід повідомляти занадто рано про звільнення через відсутність роботи або ліквідацію посади.

7. Не потрібно просити людину негайно звільнити робочий стіл і залишити офіс. Час після роботи – найбільш оптимальний для цього.

8. За винятком випадків шахрайства або крадіжки не слід користуватися послугами фірмової служби безпеки, для того, щоб проводити звільненого з будинку.

9. Слід доручити одному зі своїх найближчих працівників контактувати зі звільненим доти, поки він не знайде інше місце роботи.

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Таким чином, виникає проблема – скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні і інші силові) неефективно.

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце у структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливості виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

При цьому слід враховувати, що різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 - Механізми і методи недирективного скорочення персоналу у залежності від типу організаційної культури

Тип організаційної культури	Механізм	Метод
Підприємницька	Контрактація відповідальності	Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті
Бюрократична	Схвалення керівництва	Проведення атестації
Органічна	Психологічний контракт	Поетапна реорганізація
Партиципативна	Командоутворення	Формування команд під проекти

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів (табл. 11.2):

Таблиця 11.2 - Зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням

Етапи	Строк до звільнення	Посадові особи, що беруть участь у процедурі звільнення	Документи
Одержання первинної інформації про звільнення	2-4 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, працівник, що звільняється	Заява про звільнення
Проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення	2 тижні	Заступник керівника підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Особова справа працівника, що звільняється
Прийняття рішення про звільнення	2 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Наказ про звільнення
Передача робочого місця і документів	3 дні	Керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Акт прийому-передачі робочого місця, документи для службового користування

Етапи	Строк до звільнення	Посадові особи, що беруть участь у процедурі звільнення	Документи
Фінансові розрахунки з працівником, що звільняється	1 день	Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник, що звільняється	Грошовий розрахунок по заробітній платі, компенсація невикористаної відпустки
Оформлення відповідних кадрових документів	День звільнення	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Трудова книжка, особова справа

11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

- 1) оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);
- 2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- 3) управління трудовою дисципліною.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпк) (11.1):

$$K_{\text{пк}} = \frac{R_3 - R_{\text{нз}}}{\bar{R}} \quad (11.1)$$

де R_3 – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{\text{нз}}$ – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

$\bar{R}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: $K_{\text{пк}} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{\text{пк}} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою;

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);
- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- некеровані (природно – кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;

- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1) *техніко-економічні* (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

2) *організаційні* (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т.д.);

3) *виховні* (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

4) *соціально-психологічні* (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

5) *культурно-побутові* (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

- для створення загального портрету працівників, що звільнюються (на основі даних про: стать, вік, сімейне положення, кількість дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);

- для вивчення причин звільнення, у якості яких можуть виступати: невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

У великих підприємствах дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковим групам працівників, що звільнилися.

Поглиблений аналіз можна проводити раз у рік, а кількісну оцінку по підрозділах – щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і вчасно передбачити заходи щодо стабілізації кадрів.

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством (K_3) (11.2):

$$K_3 = 1 - \frac{\text{Число осіб, які звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (11.2)$$

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, відношення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).

2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).

3. Причина рішення.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на "потенційну плинність", обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати по групах працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити коефіцієнт потенційної плинності кадрів ($K_{пп}$) (11.3):

$$K_{пп} = \frac{\text{Кількість осіб, які бажають звільнитися (згідно з анкетною)}}{\text{Кількість опитаних працівників}} \quad (11.3)$$

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності ($K_{іп}$) (11.4):

$$K_{іп} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності за підрозділами}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}} \quad (11.4)$$

Оскільки люди часто самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Дана інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилось більше всього незадоволених. Зокрема, мова йде про: заробітну плату, її форми і системи, морально-психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

У цілому система формування стабільного трудового колективу (рис. 11.1) передбачає постійну цілеспрямовану роботу з різними категоріями працівників на основі комплексу заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею покращення їхніх культурно побутових умов, удосконалення системи освіти, підвищення кваліфікації та професійного просування.

Важливою ланкою всієї кадрової роботи, і зокрема роботи зі скорочення плинності кадрів, є створення і впровадження підсистеми АСУ «Кадри». Наприклад, за наявності АСУП вирішення завдання, пов'язаного з розрахунком приватних коефіцієнтів плинності та коефіцієнтів інтенсивності плинності, може бути цілком автоматизовано. Для цього в підсистемі АСУ «Кадри» створюють два інформаційних масиви — звільнених і працюючих. Вхідними даними при вирішенні завдань є число звільнених за кожною з виокремлених соціально-демографічних і професійно-кваліфікаційних груп; загальна кількість звільнених; облікова чисельність працівників в кожній із груп; значення коефіцієнта плинності ($K_{п}$). Вихідними даними є значення $K_{пп}$ і $K_{іп}$ у кожній виділеній у колективі групі.



Рисунок 11.1 - Система формування стабільного трудового колективу

11.3. Управління безпекою персоналу

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників:

1. Соціально-економічні:

1.1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці).

1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують відношення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.

2. Організаційно-технічні:

2.1. Засоби праці (виробничі будинки і спорудження, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на оброблювані предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);

2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).

3. Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти системи стандартів безпеки праці.

2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.

3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).

4. Правила безпечної експлуатації.

5. Правила безпеки (пожежної, по вибухах, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).

6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).

7. Будівельні норми і правила.

8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.

9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Грунтуючись на нормативах, що наводяться у цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

- визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;
- прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;
- ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо відсутня можливість довести рівень безпеки до прийнятного в силу специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу у таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні знаходитися під постійним контролем служби управління персоналом.

Питання для самоперевірки:

Дайте визначення поняття «вивільнення персоналу».

У чому відмінність звільнення і вивільнення персоналу?

Які види вивільнення персоналу вам відомі?

Перерахуйте причини звільнення персоналу з організації.

Перелічіть етапи системи заходів щодо вивільнення персоналу.

Назвіть права та гарантії працівників, що вивільняються з виробництва.

У чому полягає підтримка вивільняється персоналу та її призначення?

У чому полягають заборони та обмеження на звільнення окремих категорій працівників?
Перерахуйте статті Трудового кодексу, що регламентують діяльність організації з питань вивільнення персоналу.

Лекція 17

Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві

- 12.1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції
- 12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві
- 12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

Список рекомендованої літератури: 1, 2, 4, 13, 14, 23, 24

12.1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції

Існує два протилежні уявлення про те, що таке соціальне партнерство.

1. **Соціальне партнерство** є система взаємин між найманими робітниками і роботодавцями, яка приходить на зміну класовій боротьбі. Згідно з таким уявленням, у даний час у силу низки соціально-економічних змін, що відбулися у розвинених країнах, досить чітко виявилася неконструктивність класово-антагоністичного підходу до соціально-трудових відносин. Тому намітився відхід від класових протиріч. Класовий конфлікт поступово перетворюється у конфлікт між організаціями, що представляють різні інтереси у суспільстві, які можна погасити шляхом переговорів і досягнення компромісу. Соціальне партнерство у даному випадку розглядається як один зі способів узгодження інтересів, представлених у суспільстві.

2. **Соціальне партнерство** – це спосіб узгодження протилежних інтересів, метод вирішення соціально-економічних проблем і регулювання конфліктів між класом найманих робітників і класом власників. Незважаючи на зміни, що відбулися в економічній і соціальній сферах сучасного західного суспільства, протиріччя інтересів найманих робітників і роботодавців зберігаються, як зберігаються класові розходження. У цьому випадку соціальне партнерство представляє спосіб зм'якшення класових протиріч як умови політичної стабільності та соціального перемир'я у суспільстві.

Із *сутності* соціального партнерства випливає його **зміст**:

спільний розгляд і узгодження працівниками і роботодавцями соціально-трудової політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці;
розробка критеріїв соціальної справедливості та встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб'єктами соціального партнерства;

переважно переговорно – договірний характер взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються, на федеральному, територіальному, галузевому і професійному рівнях і колективних договорів на підприємствах (в організаціях, установах).

Формами соціального партнерства можуть бути:

1. Колективні договори й угоди.
2. Генеральна угода (у якій передбачаються положення про принципи регулювання соціально-трудових відносин, у т.ч. у сфері розвитку ринку праці та зайнятості населення, оплати праці найманих робітників, доходів і рівня життя населення, його страхового захисту, соціального забезпечення і соціального страхування).
3. Галузева тарифна угода укладається між галузевою профспілкою і галузевою спілкою роботодавців.
4. Спеціальні угоди стосуються якихось конкретних соціально-економічних проблем і укладаються, як правило, територіальними радами профспілок, об'єднаннями роботодавців, територіальними органами виконавчої влади або місцевого самоврядування.

5. Переговори між роботодавцями і працівниками підприємства.

6. Форми партнерства не обмежуються цим. До них можна також віднести участь працівників у прийнятті рішень, у групах якості, що грають велику роль у підвищенні якості продукції та продуктивності праці, упровадженні нових технологій, в удосконалюванні органі

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави називається *трипаратизмом*.

Потреба регулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, так і на національному рівні. У підприємствах здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки або конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство – це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Визначаються такі *форми співробітництва*:

- консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;
- організація примирних та арбітражних процедур;
- участь у роботі органів соціального партнерства;
- розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;
- контроль за виконанням спільних домовленостей.

Проте, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні – це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Договірний процес соціальних партнерів – це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається Законом.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем підприємства вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в міжособистому та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство – це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з другого – страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Розрізняють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але у всіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціального вирівнювання.

Соціальне партнерство виконує *три функції*:

- захисну – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
- миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія);
- фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія);

- укладання угод і колективних договорів;

- регулювання соціально-трудових відносин;

- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними *завданнями системи соціального партнерства* в Україні слід вважати:

- залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;

- посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;

- усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;

- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

При цьому, в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:

- формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;

- заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;

- усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;

- створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві.

Слід пам'ятати, що ринковій економіці притаманні як соціальне співробітництво, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла Закон "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)". Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну Національну службу примирення.

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП, дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

За останні роки нашою країною ратифіковано 50 конвенцій МОП з питань регулювання соціально-трудових відносин і соціального партнерства.

12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться у залежності від дій управлінських структур, завдання яких полягає у забезпеченні дотримання принципів конструктивного партнерства, побудові і постійній підтримці трудових зв'язків на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і

відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України "Про колективні договори і угоди". На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудова відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання колективних договорів у підприємстві і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудова відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони і учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудова відносин.

Соціально-трудова відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудова відносин пройшло чотири етапи свого розвитку – від раннього капіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціально-трудова відносини ґрунтуються на таких принципах, як:

- добровільність і рівноправність сторін;
- взаємна повага їх позицій.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі полягає колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів спілок підприємств.

Регулювання соціально-трудова відносин у підприємстві здійснюється на договірній та адміністративній основах.

На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів. На адміністративній основі – через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудова відносини у підприємстві регулюються системою норм і нормативів, які впливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України (додаток К).

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудова відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудова відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці і шкідливості умов, нічна праця);
- стандарти безпеки праці на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за надану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату або іншим чином надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби і потреби своєї сім'ї.

Удосконаленню соціально-трудових відносин сприяє створена у 2011 році. Державна інспекція України з питань праці. Органи інспекції з праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

В країнах з ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудових відносин, здійснює заходи щодо їх удосконалення.

Згідно із Законом України "Про колективні договори і угоди", колективні договори підлягають реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством праці.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи у межах наданих їм повноважень Законом "Про колективні договори і угоди".

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства у підприємстві є колективний договір – правовий акт, який регулює Трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, а й у пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник підприємства або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія реального виконання обов'язків; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками підприємства і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше,

ніж через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться у двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію з дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначають його структуру. У той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до статті 7 Закону України "Про колективні договори і угоди" і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ці обов'язки належать до:

- організації виробництва і праці;
- нормування і оплати праці;
- встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій);
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів підприємства, якщо це передбачено Статутом;
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування;
- організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

У колективному договорі з урахуванням економічних можливостей підприємства можуть міститися і інші, у тому числі більш пільгові трудові і соціально – економічні умови в порівнянні з нормами і положеннями, встановленими законодавством і угодами (додаткові відпустки, надбавка до пенсій, достроковий вихід на пенсію, компенсація транспортних витрат, безкоштовне або частково оплачуване харчування працівників на виробництві, їхніх дітей у школах і т.п.).

Усі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, – це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До *обов'язкових* відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Усі передбачені колективним договором норми і обов'язки діють тільки у конкретному підприємстві, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути порівняні з Генеральною або регіональною угодою.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме:

- деталізація і конкретизація діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки підприємства;
- розглядання нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними документами;
- стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін;
- встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки працівників;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини у підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається у підприємствах всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

Питання для самоперевірки:

1. Поясніть підходи до трактування сутності соціального партнерства у вузькому і широкому значеннях.
2. Яке суспільне призначення соціального партнерства?
3. На яких рівнях здійснюється соціальне партнерство?
4. Назвіть суб'єктів соціального партнерства.
5. Що є предметом соціального партнерства?
6. Які елементи для виконання суспільних функцій повинне мати соціальне партнерство?
7. Назвіть традиційні функції соціального партнерства.
8. Які специфічні завдання виконує соціальне партнерство в Україні, крім традиційних функцій?
9. Назвіть основні форми соціального партнерства.
10. На яких принципах має здійснюватися соціальне партнерство при укладанні колективних договорів і угод?

Лекція 18

Тема 13. Ефективність управління персоналом підприємства

- 13.1. Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні
- 13.2. Економічні аспекти ефективності управління персоналом
- 13.3. Соціальні аспекти ефективності управління персоналом

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 14, 23, 24, 25

13.1. Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні

Згідно з даними компанії Ernst & Young частка нефінансових критеріїв у прийнятті рішення про інвестиції становить 35% і значна частина цих нефінансових показників відноситься до сфери HR. Вимоги міжнародних інвесторів:

Фінансові показники	Нефінансові показники:
Продаж, прибутковість, фондовіддача, рух грошових коштів, зростання обсягів продажу, зростання доходів, частка ринку	Якість продуктів і послуг, здатність розробляти нові продукти, рівень задоволеності клієнтів, ефективність дослідницької роботи, якість роботи з інвесторами, якість основних процесів, становище на ринку / лідерство, стратегічне планування, здійснення стратегії
Щодо до сфери HR	якість управління персоналом; рівень корпоративної культури ефективність системи оплати праці керівництва творчий підхід / аналітичні ресурси рівень довіри до керівництва здатність залучати та утримувати співробітників

Ефективність визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього буде залежати спосіб вираження результату й витрат.

Ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

Ефективність — здатність забезпечувати ефект.

Наявність взаємозв'язку між HR практиками і результатами бізнесу в цифрах

Відповідно до проведених досліджень, 35% підвищення ефективності системи управління персоналом (використання HR практик) веде до 10-20% збільшенню біржової вартості акцій

(Ці дані отримані на основі досвіду Sears, Lucent, Kodak and AT & T, (Huselid, 1999))

Підвищення задоволеності роботою і рівня організаційної культури дають до 5% збільшення прибутку і до 16% підвищення продуктивності.

Підтримка керівництва, можливість прийняття самостійних рішень, навчання і турбота про персонал, дають збільшення прибутку на 10% (Patterson, 1997)
для порівняння

Наявність загальної стратегії компанії призводить до 2% збільшенню прибутку, при цьому акцент на якості дає менше 1%, R & D - 6%.

Наявність загальної стратегії компанії призводить до 3% підвищенню продуктивності, при цьому R & D дає до 8% збільшення.

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (або прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = \Pi / Z,$$

де E – економічна ефективність, у частках; Π – прибуток або економія, грн.;

Z - витрати на одержання прибутку або економії, грн.

Виділяються **три методичні підходи** до оцінки ефективності управління:

1. Оскільки персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, остільки кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності управління персоналом.

2. Критеріальні показники повинні відбивати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.

3. Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально- психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

У залежності від підходу виділяють такі показники ефективності управління персоналом:

1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів: балансовий прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламаций), витрати на управління підприємством, фондовіддача.

2. Показники якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Показники соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

З позиції різноманіття систем управління персоналом єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності повинен припускати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є збіг цілей організації і системи управління персоналом. Система управління персоналом є убудованою частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Отже, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

Таким чином, 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.

У загальному виді економічна ефективність управління персоналом реалізується, як максимізація продуктивності праці персоналу і мінімізація витрат на нього. Соціальна ж ефективність - як облік і задоволення інтересів та потреб працівників.

Як економічна, так і соціальна ефективність управління персоналом залежать від багатьох факторів і не можуть бути зведені до одного показника. Крім того, економічна і соціальна ефективність доповнюють одна одну й у той же час конкурують між собою, а їхнє досягнення базується на балансі інтересів.

Взаємозв'язок складників ефективності управління персоналом викладено на рис. 13.1

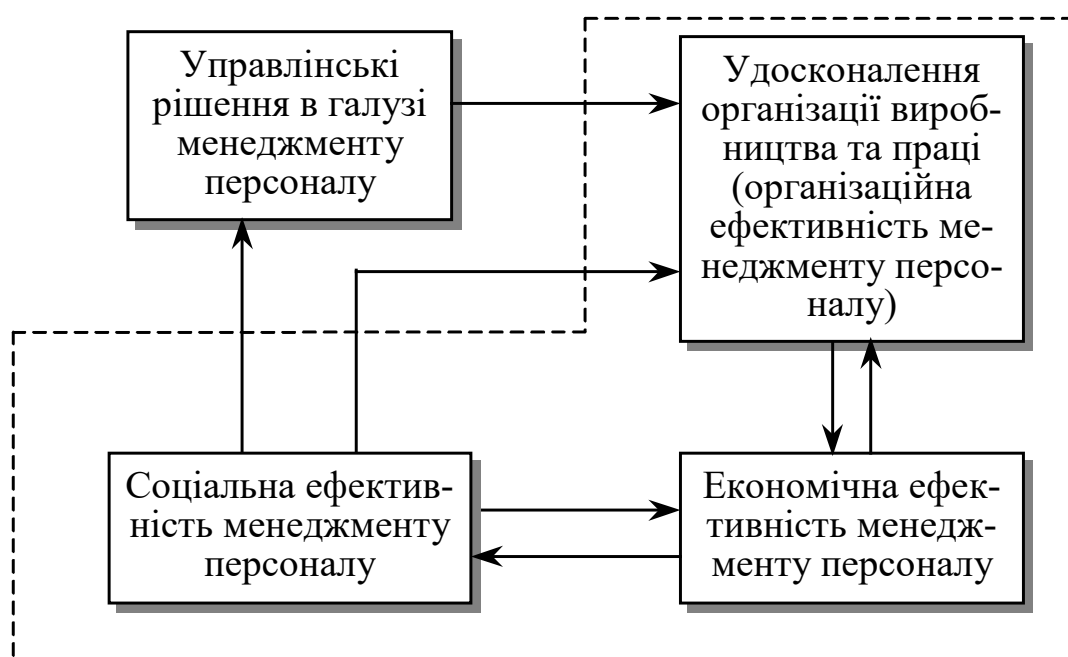


Рисунок 13.1 - Схема взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні.

Найбільш вагомим чинником управління персоналом є людський чинник:

рівень конкурентоспроможності персоналу в цілому,

професіоналізм вищого менеджменту,

його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників

та розумно використовувати наявні ре-сурси, у першу чергу людські.

Доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність:

професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації;

професійного розвитку працівників;

організації праці;

застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Головним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння.

Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, за робочий день.

Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних показників порівнюють залежно від мети аналізу:

з запланованим рівнем;

з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;

з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

13.2. Економічні аспекти ефективності управління персоналом

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал.

Результати праці персоналу можуть характеризуватися обсягом випуску продукції (послуг), доданою вартістю, прибутком та іншими показниками.

На досягнення результатів праці впливають такі фактори: здатність працівників до результативної роботи; мотивуюча ситуація, що визначає прагнення до роботи; умови праці (технологія, організація і координація процесу роботи). Цей аспект трудового життя істотно впливає на відношення до праці, почуття справедливості, на ступінь конфліктності в колективі, а через них на продуктивність праці і його результати.

Витрати на персонал (друга складова економічної ефективності) включає: витрати на заробітну плату і премії; соціальні витрати фірми, що здійснюються як на підставі законів, тарифних договорів, так і за власною ініціативою; витрати, не зв'язані з грошовими стимулами (наприклад, на заходи щодо гуманізації праці, підвищення кваліфікації); витрати на роботу з персоналом.

До факторів, що впливають на витрати щодо персоналу, необхідно віднести зміни тарифних договорів або соціального законодавства, у результаті яких міняється мінімально припустимий рівень заробітної плати, витрати на соціальні заходи і т.п.

Можливі показники ефективності управління персоналом (табл. 13.1).

Таблиця 13.1 - Можливі показники ефективності управління персоналом

Показник	Формула	Характеристика елементів
1. Загальна продуктивність організації (П)	$П = \frac{Д}{В}$	де Д — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; В — сукупні витрати на виробництво.
2. Продуктивність праці (П _{пр}).	$П_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}}$	де О — обсяг виробленої продукції; Ч _{со} — середньооблікова чисельність персоналу.
3. Продуктивність персоналу (П _{пер}):	$П_{пер} = \frac{Д}{В_{пер}}$	де В _{пер} — сумарні витрати на персонал за звітний період.

13.3. Соціальні аспекти ефективності управління персоналом

Для ефективної діяльності фірми потреби й інтереси її працівників повинні враховуватися в стратегії і цілях. Визнання цього положення означає, що управління сучасною фірмою поряд з економічними цілями має і цілі соціальні, спрямовані на вивчення і задоволення інтересів і потреб працівників фірми. Соціальна ж ефективність фірми визначається ступенем задоволення цих інтересів і потреб.

Соціальні цілі фірми формуються у результаті двостороннього процесу. З одного боку, вони являють собою відображення потреб працівників, задоволення яких ті вправі жадати від адміністрації. До цих потреб відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін.

З іншого боку, соціальні цілі фірми є параметром як усієї системи її цілей, так і можливостей створення умов для їхньої реалізації. З цих позицій можна сказати, що соціальна ефективність управління персоналом досягається за допомогою реалізації потреб працівників організації і їхнього обліку в її цілях.

Облік потреб персоналу організації ставить перед управлінськими службами складну задачу пошуку можливостей їхнього упорядкування і диференціації. Можливим вирішенням цієї задачі є об'єднання індивідуальних потреб у колективні. Однак, тут можуть виникати проблеми, обумовлені конкуренцією між окремими групами потреб. Випадками подібного виду можуть бути:

- “гра з нульовою сумою” між потребами працівників організації (мова йде про задоволення потреби одного працівника або однієї групи працівників) при якій унеможливується задоволення потреби іншого працівника або групи працівників;
- різні співробітники або групи співробітників можуть мати різні уявлення про терміни і ступінь реалізації соціальних цілей;
- невідповідність представлених інтересів працівників організації і наявних у її розпорядженні ресурсів (наприклад, одночасні вимоги “високої зарплати ” і гарантованих робочих місць).

Різноманіття компонентів, з яких складається соціальна ефективність, обумовило також пошук узагальнюючого показника, за допомогою якого можна було б її оцінити. Таким нерідко вважають задоволеність роботою, зв'язуючи її ступінь з рівнем досягнення соціальних цілей фірми.

Однак сьогодні цей показник ставиться під сумнів і зазнає серйозної критики, як теоретично недостатньо обґрунтований. Тим більше що немає однозначних доказів позитивного впливу задоволеності роботою на продуктивність праці.

Досить очевидно, що соціальна й економічна ефективність тісно взаємозалежні. З одного боку, соціальну ефективність можна забезпечити, коли організація економічно ефективна і дістає прибуток, який дає можливість задовольнити потреби працівників. З іншого, задоволення цих потреб є істотним чинником для досягнення економічної ефективності сучасної організації.

У той же час, коли мова йде про співвідношення між ступенями досягнення економічної і соціальної ефективності, необхідно визнати також конкуренцію між ними. У цьому зв'язку процес досягнення економічної і соціальної ефективності базується на балансі інтересів, тобто на компромісних рішеннях зацікавлених сторін.

Питання для самоперевірки:

1. Що собою являє економічна ефективність управління персоналом?
2. У чому полягає сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління персоналом?
3. Назвіть основні показники економічної ефективності управління персоналом.

Лекція 19

Тема 13. Ефективність управління персоналом підприємства (продовження)

13.4. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом

13.5. Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу

13.6. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму

Список рекомендованої літератури: 1- 4, 13, 14, 23, 24, 25

13.4. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом

Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовуються:

- система кадрового аудиту;
- кадровий консалтинг;
- моніторинг управління персоналом.

Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Технологія аналізу менеджменту персоналу означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації, дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

При описі кадрової політики встановлюються найбільш значущі показники:

- зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників);
- оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.);
- безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів);
- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість).

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку). Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня.

Розробка і впровадження організаційних проектів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проектів:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансову сторону реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;
- народногосподарська економічна ефективність, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту, у тому числі й у вартісному вимірі.

Економічний ефект (Еф. уп.) від упровадження заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом організації може бути розрахований за формулою:

$$E_{\text{ф. уп.}} = \sum_i P_d - \sum_j K_d,$$

де i – початок року розрахункового періоду;

j – кінець року розрахункового періоду;

K – вартісна оцінка одноразових витрат;

P – економія поточних витрат при здійсненні заходів протягом року;

d – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів до розрахункового року.

Вихідними даними для розрахунку економічної ефективності заходів, які пропонуються, щодо вдосконалювання системи організації.

Потрібно зауважити, що при виконанні розрахунків економічної ефективності визначення вартісної оцінки одноразових витрат повинне враховувати загальну економічну ситуацію, що корегує майбутні витрати на підприємстві.

13.5. Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

Пряма оплата.

Оплата за невідпрацьований час.

Премії та нерегулярні виплати.

Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.

Витрати на оплату житла працівників.

Витрати на соціальне забезпечення працівників.

Витрати на професійне навчання.

Витрати на утримання громадських служб.

Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.

Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1-4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудовитрат, а витрати пунктів 5-10 належать до непрямих.

На заході набуло значного поширення визначення *вартості людських ресурсів*.

Вартість = Ціна залучення людських ресурсів (затратна частина витрат) + здатність приносити вигоду для компанії в майбутньому (активна частина витрат)

Первинні витрати включають затрати на пошук, залучення, попереднє навчання персоналу. Вони можуть бути прямі і опосередковані (відволікання інструкторів від основної роботи, зниження продуктивності).

Витрати набору і відбору – це всі витрати віднесені на одного успішного кандидата.

Відновлювальні витрати (витрати заміщення) – затрати, необхідні для заміщення одного працівника на аналогічного іншого.

Витрати звільнення (компенсації, простій робочого місця)

Модель індивідуальної вартості людських ресурсів (Мічиганський університет) оцінює її через дохід, який та можуть принести.

Ця сума за повний період роботи визначає очікувану умовну вартість працівника ($W_{\text{ум}}$), коли передбачається що він не звільниться. При корегуванні на ймовірність звільнення (ймовірність звільнення = $1 - \text{коефіцієнт плинності}$) – очікувану реалізовану вартість ($W_{\text{р}}$). Різниця між ними складає альтернативні витрати плинності.

Алгоритм розрахунків при цьому наступний:

Визначається набір посад (позицій) яку даний робітник може зайняти в компанії;

Визначається величина доходу, яку при цьому він може принести (вартість позиції, посади), яка може бути валовою і чистою (з вирахуванням заробітної плати);

Оцінюється експертним шляхом чи статистичними розрахунками строк роботи працівника в організації (залежить від індивідуальних особливостей, фізичного і емоційного стану);

Визначається список посад, які працівник може зайняти, та ймовірна тривалість на кожній (у роках) аж до звільнення чи виходу на пенсію;

Розраховується вартість кожної позиції (по роках) як дохід, який може принести працівник у відповідному році;

Отримані річні результати, що характеризують величину очікуваної реалізованої умовної вартості, додаються для отримання W_p

Показник виробничої цінності працівника¹

$$E_p = \frac{W_p \times K_n - W_b + W_e + E_r - W_{pr}}{F_r \times H_{zp} + B_{navch} \times E}$$

E_p – ефективність праці працівника;

W_p – річний виробіток;

K_n – коефіцієнт напруженості норм (відношення фактичних і нормативних затрат часу);

W_b – вартість браку з вини працівника, який неможливо усунути;

W_e – вартість зекономленої сировини і матеріалів;

E_r – сума річного ефекту від раціоналізації і винахідництва;

W_{pr} – затрати, викликані порушенням ритмічності;

F_r – річний фонд фактично відпрацьованого робочого часу;

H_{zp} – норматив заробітної плати з врахуванням виплат по лікарняних листах за 1 годину відпрацьованого часу;

B_{navch} – витрати на навчання та підвищення кваліфікації

Методи нормування витрат на персонал по кожному з елементів залежать від законодавчо передбачених процедур нарахування заробітної плати, виплат компенсаційного і соціального характеру та ін.

Аналізувати і планувати витрати на персонал можна практично по кожній їхній статті, тому доцільно визначити лише основні показники:

- рівень середньої заробітної плати (середньорічна, середньомісячна і квартальна – розраховується для всіх категорій працівників; середньогодинна і середньоденна – тільки для робітників);

- зміна фонду заробітної плати за рахунок відхилень середньої зарплати і чисельності працівників.

Динаміку витрат на персонал доцільно аналізувати у співвідношенні з основними показниками роботи підприємства за відповідний період: з обсягами продажу, виробництва, прибутку, виробничими витратами. Крім того, необхідно стежити за часткою заробітної плати у витратах на персонал.

Планування витрат на персонал на основі всебічного аналізу повинне органічно вписуватися в систему планування. Виділяють такі *етапи планування витрат на персонал*:

1. Аналіз по підрозділах витрат за минулий період, а також планових і фактичних витрат і їхнє корегування з обліком внутрішніх (додаткове залучення персоналу, підвищення кваліфікації й ін.) і зовнішніх (змін в оподатковуванні, договірному або очікуваного підвищення тарифних ставок) факторів, на основі яких створюється проект витрат на майбутній період як у цілому, так і по окремих статтях.

2. Аналіз планів підрозділів і їхнє корегування в загальних інтересах, для того щоб збільшення витрат на працівника не перевищувало ріст продуктивності праці.

¹ Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика. – Москва: Проспект, 2011. – 688 с. – С.395-396.

3. Затвердження керівництвом організації остаточного варіанта плану витрат на персонал і направлення його в підрозділи.

13.6. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності кадрів, професійних захворювань і травматизму

Для визначення величини економічного збитку від плинності кадрів рекомендується використовувати такі методи.

1. Втрати, викликані перервами у роботі, визначаються як

$$U_{\text{пер.}} = \text{Пп.} \times T \times \text{Чпл.}, \quad (13.2),$$

де $U_{\text{пер.}}$ – утрати, викликані перервами у роботі;

Пп. – середньоденний виробіток на одну людину;

T – середня тривалість перерви, що викликана плинністю;

Чпл. – число вибулих через плинність.

2. Втрати, обумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників, обчислюються як

$$U_{\text{н.}} = Z_0 \times \alpha \div \beta, \quad (13.3),$$

де $U_{\text{н.}}$ – утрати, викликані необхідністю навчання і перенавчання співробітників;

Z_0 – витрати на навчання і перенавчання;

α – частка зайвого обороту, плинності;

β – коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному періоді.

3. Втрати, викликані зниженням продуктивності праці робітників перед звільненням, тобто вартість недоотриманої продукції, визначається як

$$U_{\text{п.з.}} = \text{Пс.п.} \times \kappa \times \text{Дзв.} \times \text{Чпл.}, \quad (13.4),$$

де $U_{\text{п.з.}}$ – вартість недоотриманої продукції внаслідок зниження продуктивності робітників, що збираються звільнитися;

Пс.п. – середній виробіток;

κ – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;

Дзв. – число днів перед звільненням, коли спостерігається падіння продуктивності праці.

4. Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці знову прийнятих робітників, визначаються як

$$U_{\text{пр.}} = \text{Чпл.} \times \sum (\text{Пп.ад.} \times \delta) \times t, \quad (13.5),$$

де $U_{\text{пр.}}$ – вартість недоотриманої продукції внаслідок недостатнього рівня продуктивності праці нових робітників;

Пп.ад. – середньоденний виробіток робітника в кожному місяці періоду адаптації;

δ – помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці;

t – число днів у відповідному місяці.

5. Витрати щодо проведення оргнабору у результаті плинності (Ворг.) визначаються як

$$\text{Ворг.} = \text{Вн.} \times m \div \gamma, \quad (13.6),$$

де Вн. – витрати на набір;

m – частка плинності;

γ – коефіцієнт зміни чисельності працівників, дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

6. Втрати від браку заподіяного працівниками, що знову надійшли, визначаються як

$$\text{Убр.н.} = \text{Убр.заг.} \times d \times m \div \gamma, \quad (13.7),$$

де Убр.н. – витрати від браку заподіяного новачками;

Убр.заг. – загальні утрати від браку;

d – частка утрат від браку працівників, які проробили менше одного року.

Власник зобов'язаний відшкодувати працівникові збиток, заподіяний йому каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, зв'язаного з виконанням трудових обов'язків, у повному розмірі втраченого заробітку відповідно до законодавства, а також виплатити потерпілим (членам родини й утриманцям померлих) одноразову допомогу. При цьому пенсії й інші доходи, що одержував працівник, не враховуються.

Розмір одноразової допомоги встановлюється колективним договором (угодою, трудовим договором). Якщо відповідно до медичного висновку в потерпілого встановлена стійка втрата працездатності, ця допомога повинна бути не менше суми, визначеної з розрахунку середньомісячного заробітку потерпілого за кожен відсоток утрати їм професійної працездатності.

У випадку смерті потерпілого розмір одноразової допомоги на його родину повинен бути не менше п'ятирічного заробітку працівника, крім того не менше річного заробітку на кожного утриманця померлого, а також на його дитину, що народилася після його смерті.

Якщо нещасний випадок мав місце внаслідок невиконання потерпілим вимог відповідно до нормативних актів про охорону праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшений у порядку, обумовленому трудовим колективом за поданням власника і профспілкового комітету підприємства, але не більше ніж на п'ятдесят відсотків.

За працівниками, що втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігається місце роботи і середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або визнання їх у встановленому порядку інвалідами.

Питання для самоперевірки:

1. Що собою являє економічна ефективність управління персоналом?
2. У чому полягає сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління персоналом?
3. Назвіть основні показники економічної ефективності управління персоналом.
4. Що собою являє організаційна ефективність управління персоналом?
5. Назвіть основні показники організаційної ефективності управління персоналом.
6. Що собою являє соціальна ефективність управління персоналом?
7. Назвіть основні показники соціальної ефективності управління персоналом.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.
5. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. - ISBN 978-966-351-388-1

Допоміжна

6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
7. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
8. Про зайнятість населення: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
9. Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
10. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
11. Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
12. Класифікатор професій ДК 003-2010 //Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2010р., №375.
13. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера”).
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
15. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
16. Кристофер Э. Тренинг в рекрутинге [Текст] : наукове видання / Э. Кристофер, Л. Смит; Пер. с англ. Н. Сафронова. – СПб. ; М. ; Х., Минск : Питер, 2002. – 224 с. – (Эффективный тренинг). – Библиогр.: с. 223-224. – ISBN 5-94723-049-6
17. Управління персоналом та економіка праці [Текст] : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.] ; за ред. проф. Погорєлова М. І. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. - 521 с.

Інформаційні ресурси

18. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mlsp.gov.ua/>
19. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
20. Офіційний сайт «HR-liga сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>

21. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>
22. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/>
23. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
24. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

Навчальне видання

Іванова Наталя Сергіївна

Кафедра маркетингу та менеджменту

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Курс лекцій

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 10.

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.