

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА**

**О.М. Віноградська, В.С. Шевченко,
Н.С.Віноградська**

ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

З КУРСУ

“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

(для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання
спец. 6.050200 - “Менеджмент організацій” (“Менеджмент будівельних організацій,
“Менеджмент організацій міського господарства”, “Менеджмент організацій
місцевого самоврядування”, “Логістика”))

Харків – ХНАМГ – 2009

Тексти лекцій з курсу “Управління персоналом” (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спец. 6.050200 - “Менеджмент організацій” (“Менеджмент будівельних організацій, “Менеджмент організацій міського господарства”, “Менеджмент організацій місцевого самоврядування”, “Логістика”)) / Авт.: доц. Віноградська О.М., Шевченко В.С., Віноградська Н.С. – Харків: ХНАМГ, 2009 – 114 с.

Автори: доц. О.М. Віноградська,
В.С. Шевченко,
Н.С.Віноградська

Рецензент: к.е.н., доц.. Г.В.Висоцька

Рекомендовано кафедрою управління
проектами в міському господарстві і
будівництві, протокол №2 від 4 листопада 2008 р.

ВСТУП

Управління персоналом (УП) – це забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, виконана всіма керівниками, а також спеціалізованими підрозділами, що сприяє найбільш ефективному використанню людей для досягнення цілей організації й особистих цілей кожного з них. В основі ефективного УП лежить продумана стратегія використання і розвитку людських ресурсів.

1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ І КАТЕГОРІЇ

У сучасній практиці управління при великому різноманітті підходів сформувалися основні поняття в області управління людськими ресурсами, які однаково сприймаються всіма менеджерами. Важливо не тільки знати, але й однаково трактувати зміст цих понять. У глосарії наводяться визначення понять, що часто зустрічаються.

Аналіз роботи — процедура систематичного збору й аналізу інформації про зміст роботи, вимоги до працівників і умови, в яких робота виконується.

У результаті збору й аналізу такої інформації з'являється можливість визначити функціональні обов'язки й кваліфікаційні вимоги до самих працівників.

Відбір персоналу - процеси вибору кандидатів з необхідного кваліфікацією для зайняття конкретних посад в організації

Кадровий менеджмент – робота соціальних служб і відділів, керівництва фірми по підборі й вихованню, підготовці, перепідготовці, атестації персоналу.

Кар'єра — послідовність посад, займаних працівником протягом життя.

Підбір персоналу - процес створення бази даних працівниках необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

Кваліфікаційні вимоги - перелік знань, навичок, підходів, якими повинен володіти працівник для успішного виконання роботи.

Людські ресурси – людина, як основний об'єкт і ресурс виробництва. Професійні, інтелектуальні, соціальні, моральні, фізичні й психічні можливості, їх відносини й т.і.

Людський фактор – комплекс заходів, процесів і показників того, наскільки ефективно використовуються і впливають на розвиток праці й діяльності організації людські ресурси; це показник відношення людини до праці й організації й відношення організації до людини.

Менеджмент персоналу – певна ідеологія і технологія керування людськими ресурсами й активізації людського фактора в організації, основна підсистема менеджменту в організаційній системі.

Навчання - систематичний процес, в ході якого працівники здобувають чи змінюють навички або знання, необхідні для виконання роботи.

Орієнтація — сплановане ознайомлення нових працівників з організацією, її працівниками й змістом роботи.

Оцінка персоналу - процеси визначення ефективності діяльності співробітників, спрямованої на досягнення цілей організації.

Планування людських ресурсів - аналіз і визначення потреби в людських ресурсах для забезпечення досягнення цілей організації.

Розвиток людських ресурсів - діяльність, спрямована на розвиток здатностей працівників з метою їхнього постійного зростання і розвитку.

Ротація робочої сили - процес переведення працівника з однієї роботи на іншу.

Трудові ресурси - частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві.

Управління людськими ресурсами — це планування й управління людськими ресурсами організації.

У ряді робіт зустрічається розширене трактування поняття «управління людськими ресурсами» - це стратегічне й оперативне управління діяльністю, спрямоване на підвищення ефективності використання людських ресурсів організації.

Функціональні обов'язки — викладені в письмовому вигляді завдання, обов'язки й відповідальність працівника.

2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 2.1 Роль і значення управління персоналом як науки.
- 2.2 Людина як об'єкт управління персоналом.
- 2.3 Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
- 2.4 Етапи історичного розвитку управління персоналом.
- 2.5 Аналіз сучасних концепцій і теорій УП.

2.1 Роль і значення управління персоналом як науки

Ефективна економіка - це насамперед ефективне управління. У міру розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції все більше керівників починають розуміти, що саме ефективне управління персоналом забезпечує стійку конкурентну перевагу в сучасній економіці. Зв'язки в державних структурах зникають з уходом знайомих чиновників, податкові пільги анулюються, технології і продукти застарівають, залишаються тільки люди з їхньою здатністю до розвитку й творчості. Мистецтво управляти таким складним організаційним ресурсом, як персонал постає в центрі системи керування організацією в 21 столітті.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» відрізняється від більшості інших курсів тим, що має безпосередню практичну спрямованість - ставить метою підготувати тих, хто навчається до ефективного управління персоналом. Це припускає придбання відповідних знань і формування навичок практичного керівництва людьми, уміння визначати професійні й особисті якості колег по роботі, партнерів, клієнтів, а також вироблення бажання і уміння зростати в якості працівників і особистостей.

Дисципліна «Управління персоналом» є нормативною й входить у структурно - логічну схему, передбачену освітньо - професійною програмою бакалавра по напрямку підготовки 0502 «Менеджер».

Предметом вивчення курсу УП є загальні закономірності й особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

Дисципліну УП викладають після вивчення дисциплін: «Основи менеджменту», «Трудове право», «Основи психології і педагогіки», «Соціологія».

Метою викладання дисципліни УП є формування комплексу теоретичних знань і вмінь з розробки й здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, підбір і розміщення персоналу, його оцінка й навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

2.2.Людина як об'єкт управління персоналом

2.2.1 Ціннісні орієнтації персоналу і їхня кваліфікація.

2.2.2 Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.

2.2.3 Особливості й роль персоналу в досягненні конкурентоздатності сучасних організацій

«Кожна людина - це ціла книга, якщо тільки ви знаєте, як неї читати»
(Вільям Ченнінг - амер. письменник)

Особливості вивчення курсу УП обумовлюється в першу чергу його гуманістичним змістом. Тому дуже важливою є загальна базова підготовка в області управлінської психології, організаційної поведінки, комунікацій.

Управління людськими ресурсами - це одна з функцій керування.

Слід враховувати специфіку людських ресурсів, що полягає в наступному:

1) Люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив - емоційно - осмислена, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між організацією і працівником є двостороннім.

2) Люди здатні до постійного вдосконалювання і розвитку, а це - найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

3) Трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30 - 50 років, відповідно відносини між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

4) Люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями й очікують від організації допомоги або можливості для реалізації цих цілей. Задоволеність працівника взаємодією з організацією є такою же необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність з боку організації.

Практично за кожним зі значних досягнень 20 століття стоїть не геній - одинак, а організація. Ми не пам'ятаємо імені винахідника кольорового телевізора, або мікрохвильової печі, але знаємо назву компаній, що їх виробляють - Соні, Панасонік, Філіпс. Це означає, що талант і досвід окремої особистості втратили значення в житті суспільства. Тільки в рамках сучасних організацій і навіть тисяч талановитих людей стало можливим здійснення таких проєктів, як продовження тунелю під Ла-Маншем, запуск ракети в космос.

Організації оточують сучасну людину протягом всього життя (дитячий садок, школа, інститут, партії і т.д.); організації (підприємства) створюють продукцію і послуги; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві й контролюють його дотримання; громадські організації є засобом вираження наших поглядів і інтересів. У кінці 20 ст. організація стала фактично універсальною формою громадського життя.

Організацією називають об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення певних цілей. Загальними ознаками організації є:

- наявність цілей діяльності;
- існування стійких зв'язків між членами організації й правил, що визначають порядок цих зв'язків (оргструктура й культура);
- постійна взаємодія з навколишнім середовищем;
- використання ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Організації не виникають самі по собі, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей. Це:

- 1) базисні принципи (цінності);
- 2) стратегічні завдання;
- 3) короткострокові плани.

Базисні цінності визначають основні цілі функціонування організації. Кредо є формальним вираженням базисних цінностей організації. Кредо - коротка заява, що викладає основні цілі існування компанії. Наприклад, американська корпорація Хьюлет Паккард зводить своє кредо до чотирьох положень: «Компанія повинна постійно збільшувати обсяг продажів і розмір прибутку, компанія повинна діставати прибуток за рахунок технологічних нововведень, по достоїнству оцінювати й справедливо винагороджувати внесок кожного співробітника й поважати його індивідуальне достоїнство, компанія повинна діяти як відповідальний член суспільства».

Стратегічні завдання містять у собі кінцеву мету, часовий інтервал і спосіб досягнення мети.

Короткострокові плани являють собою конкретні програми реалізації стратегічних цілей організації.

Досягнення організаційних цілей припускає спільну роботу людей. Кожна організація має потребу в координації цієї взаємодії, установленні певної внутрішньої взаємодії, певного внутрішнього порядку. Цей порядок проявляється у формі організаційної структури й організаційної культури.

Організаційна структура є формальним засобом організації співробітників будь-якої установи. Крім цього в кожній організації існує особлива організаційна культура, тобто цінності й поведінкові норми співробітників (наприклад, білі сорочки й сині костюми співробітників ІВМ; виконання гімну компанії перед початком кожного робочого дня співробітниками Тойоти, таблички на грудях персоналу Макдональса).

Кредо компанії Джонсон і Джонсон: “Насамперед ми несемо відповідальність перед лікарями, медсестрами й взагалі перед усіма, хто користується нашими виробами. Усе, що ми робимо для задоволення їхніх потреб і запитів, ми повинні робити з відмінною якістю...”

Для досягнення поставлених перед організацією цілей необхідно використати три види ресурсів:

- натуральні або природні (землі);
- матеріальні (капітал);
- людські (праця).

Управління людьми являє собою компонент керування будь-якою організацією, поряд з управлінням матеріальними й природними ресурсами. Однак за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від будь-яких інших використовуваних організаціями ресурсів і, отже, потребують особливих методів управління.

2.3 Управління персоналом як специфічна функція менеджменту

Управління персоналом - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи керування персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом.

Концепція УП - це система теоретико - методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

Елементи концепції УП:

- розробка методології УП (розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям організації, методів і принципів УП);

- формування системи УП (формування цілей, функцій, організаційної структури УП, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців у процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень);

- розробка технології УП (організація наймання, відбору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація і адаптація, навчання, керування його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, керування конфліктами й стресами, забезпечення соціального

розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками й службами зайнятості).

Принципи УП - правила, основні положення й норми, яким повинні відповідати керівники й фахівці в процесі УП:

- науковість, демократичний централізм, плановість, єдність розпоряджень;
- сполучення єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління;
- контроль виконання рішень.

Система керування персоналом організації - це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом:

1) Підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, керування окремими функціональними й виробничими підрозділами.

2) Підсистема планування й маркетингу, що виконує розробку кадрової політики й стратегії УП, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами.

3) Підсистема керування наймом і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, облік прийому, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, керування зайнятістю і діловодством системи УП.

4) Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, керування взаємодією з профспілками.

5) Підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб.

6) Підсистема керування розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово - професійного просування.

7) Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу.

8) Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житло-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування.

9) Підсистема розвитку організаційного страхування.

10) Підсистема правового забезпечення.

2.4 Етапи історичного розвитку управління персоналом

Управління людьми має таку ж древню історію, як і людство, оскільки воно з'явилося одночасно з виникненням перших форм людських організацій - племен, громад, кланів. Біблія містить чимало прикладів управління людьми - досить згадати Мойсея, який вирішував (з Божою допомогою) питання організації, розподілу й стимулювання праці при переході ізраїльтян з Єгипту в Країну Обітовану.

У процесі економічного розвитку й появи великих організацій управління персоналом перетворилося в особливу функцію керування, що вимагає спеціальних знань і навичок. У середні віку більшість організацій використовували працю невеликого числа людей, які протягом багатьох років і навіть століть виконували ті самі операції. Керування персоналом здійснював власник на рівні здорового глузду. При всій зовнішній невігадливості цієї діяльності епоха Середньовіччя дає цікаві приклади планування і розвитку

професійної кар'єри (західноєвропейські цехи з детально розробленою внутрішньою ієрархією і критеріями просування в її межах), стимулювання праці (перші плани участі найманих робітників у прибутку), професійне навчання (цехові школи, система учнівства).

Промислова революція 19 ст. змінила характер економічних організацій – замість майстерень прийшли фабрики. Змінився характер праці - на зміну кваліфікованій праці ремісника прийшла механічна й беззмістовна праця пролетаря. Зростання масштабів економічних організацій і посилення невдоволення умовами праці працівників змушували керівників наймати фахівців, які займалися винятково відносинами з робітниками. В Англії їх називали «секретарями благополуччя», у Франції «суспільними секретарями». Основні їхні функції зводилися до влаштування шкіл і лікарень для робітників, контролю за умовами праці, протистоянню профспілкам.

Істотні зміни в керуванні людськими ресурсами відбулися в промислово розвинених країнах в 20-30-ті роки 20 ст. Три найважливіших фактора визначили ці зміни:

- 1) поширення НТП;
- 2) розвиток профспілкового руху;
- 3) активне втручання держави у відносини між працівниками й роботодавцями.

Теорія «наукової організації праці» («наукового управління») Ф. Тейлора (США) зробила «тиху революцію» у керуванні організацією в цілому й людських ресурсах, зокрема. Теорія «наукового управління» стверджувала, що існують оптимальні й універсальні методи керування й організації праці, що дозволяють підвищити її продуктивність. У міру поширення ідей «наукового управління» на підприємствах з'явилися представники нової професії - інженери, які займаються вивченням і оптимізацією методів роботи.

Профспілковий рух став потужною силою, здатною на широкомасштабні дії - страйки, бойкоти й навіть озброєні конфлікти. У 30-ті роки укладання

колективних договорів між профспілками й роботодавцями перетворилося в загальноприйнятту практику всіх промислово розвинених країн.

Втручання держави привело до створення національних систем страхування, компенсації з безробіття, установлення мінімальної заробітної плати, скорочення робочого дня. Організації почали створювати спеціальні відділи кадрів, які займаються взаємодією з державними органами.

Виникнувши в 20-30-х роках відділи кадрів довгий час відігравали підлеглу роль, виконували в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розгляданням конфліктів, присутністю в судах, виплатою зарплати.

У роки Другої Світової війни перед відділами кадрів промислових підприємств (Великобританія, США) було поставлено завдання у найкоротший термін прийняти на роботу й навчити сотні тисяч нових співробітників усіх професій, щоб замінити покликаних в армію. З того часу питання підбору й розстановки кадрів є найважливішим напрямком діяльності відділів з управління людськими ресурсами.

У післявоєнний час американські компанії зайнялися перепідготовкою інженерів, бухгалтерів та інших «білих комірців». Масштаби, складність і значення професійного навчання усередині організації зросли.

Наприкінці 20-х років Е. Мейо висунув теорію «людських відносин», яка стверджує, що продуктивність праці залежить не тільки й не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як керівники ставляться до виконавців.

У 1960 р. Д. Мак Грегор опублікував книгу «Людська сторона підприємства», в якій розкритикував основні положення теорії «наукового управління». Він стверджував, що вказані в ній детальні процедури й правила убивають творчість, обмежують самостійність працівників.

Для відділів кадрів у 70-ті роки в Америці й 80-ті в Західній Європі характерне утвердження гуманістичного підходу до керування людьми. Коледжі й школи бізнесу почали готувати фахівців з управління людьми. Керування персоналом перетворилося в таку ж важливу функцію, як управління фінансами й технологічним розвитком.

У 60-70-х роках планування людських ресурсів перетворилося з епізодичного у форматизований організаційний процес, за допомогою якого фірми визначали свої потреби в робочій силі. Для підвищення ефективності цього процесу використовували складні математичні моделі.

У 80-ті роки несприятлива економічна кон'юнктура змусила багато компаній скорочувати свої операції й звільняти працівників. Здатність організації ефективно управляти масовими звільненнями перетворилося в одну з критичних компетенцій.

У 90-ті роки відбулися істотні зміни в пріоритетах управління людськими ресурсами, пов'язані з прискоренням технологічного процесу й посиленням конкуренції. Одночасно відбулося послаблення впливу профспілок, сталися реформи з ліберізації систем соціального страхування і забезпечення. Значному коректуванню піддалася традиційна модель трудових відносин - ні роботодавець, ні працівники не розглядають свій союз від закінчення навчального закладу до пенсії. Скоріше вони ставляться до нього як до тимчасового взаємовигідного партнерства.

З розвитком НТП і ускладненням організації розширилися функції відділів людських ресурсів - адміністрування пільг і підтримка відносин із профспілками доповнилися підбором, навчанням і розвитком персоналу, створенням систем компенсації, розвитку кар'єри, комунікації.

Ефективність функціонування відділів людських ресурсів залежить від двох факторів: професійної компетентності співробітників і успішної взаємодії з керівниками всіх рівнів.

Управління людськими ресурсами в колишньому СРСР.

У дореволюційній Росії управління персоналом нагадувало ситуацію, що існувала в Англії або в США в середині XIX ст. - керівники підприємств вирішували проблеми, пов'язані з управлінням людьми в міру їхнього виникнення на основі життєвого досвіду, традицій і релігійних заповідей, а спеціальні чиновники займалися питаннями побуту, охорони здоров'я й освіти. На початку XX ст. широко поширені негрошові види винагороди й пільги.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, але їхні функції відрізнялися від того, чим займалися підрозділи з тією же назвою у країнах з ринковою економікою. Три фактори громадського життя того періоду визначили їхню специфіку:

- централізоване керівництво народним господарством;
- політизація економіки;
- тоталітарна ідеологія.

Підприємствам не потрібно було вести переговори з профспілками про заробітну плату, тривалість робочого тижня, оплачувану відпустку, медичне обслуговування й т.і. - всі ці параметри винагороди визначалися державою й були обов'язковими для всіх.

Те саме відбувалося відносно прийому на роботу (централізований розподіл випускників, яким не можна відмовити) і підвищення кваліфікації (за рознарядкою). Функцію підготовки резерву виконувала КППС, представники якої були присутні на підприємстві й контролювали процес підбору, підготовки й просування керівників і фахівців. Найважливішим критерієм відбору й просування була лояльність до існуючого режиму (КППС) і тільки потім у розрахунок приймалися професійні й індивідуальні якості людини.

Таблиця 2.1 - Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, які працюють за старими і новими технологіями.

Працюючі по-новому	Працюючі по-старому
1. Планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва	1. Ведення особистої справи: прийом, переведення, звільнення, відпустка й т.д.
2. Створення резерву персоналу, підбір у кандидати, визначення груп резерву	2. Рознесення по особистих картках, трудових книжках, особистих справах
3. Відбір персоналу з групи резерву	3. Ознайомлення з наказами під розписку
4. Оформлення трудових контрактів	4. Видача довідок
5. Оцінка трудової діяльності кожного працівника	5. Ведення карток на військовозобов'язаних
6. Переведення, підвищення, зниження, звільнення залежно від результатів праці	6. Переписка з райвійськкоматом
7. Профорієнтація й адаптація – введення нових працівників у колектив, у процес виробництва	7. Складання звітів
8. Визначення зарплати й пільг з метою залучення, збереження й закріплення кадрів	8. Оформлення пенсій
9. Навчання кадрів	9. Оформлення документів для призначення допомог дітям
10. Підготовка керівних кадрів	10. Складання опису справ, формування справ в архіві
11. Управління дисципліною	11. Підготовка наказів про заохочення й покарання
	12. Переписка з райсобесом
	13. Оформлення лікарняних листків
	14. Ведення табельного обліку
	15. Ведення особистих справ співробітників
	16. Технічне навчання, підготовка й підвищення кваліфікації НТП
	17. Підготовка договорів на підвищення кваліфікації
	18. Ознайомлення керівництва організації із пропозиціями з підвищення кваліфікації
	19. Організація підвищення кваліфікації робітників, навчання учнів
	20. Контроль за студентами, які навчаються у вузах і технікумах
	21. Оформлення оплати керівників груп, які перебувають на виробничій практиці від інституту
	22. Участь у роботі кваліфікаційної комісії
	23. Консультування співробітників
	24. Підготовка списків співробітників на премії за вислугу років і за підсумками року
	25. Переписка зі сторонніми організаціями, біржею праці
	26. Підготовка наказів керівника з особового складу

У міру ослаблення централізованої системи керування економікою перед організаціями почали вставати нові завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Спочатку це були питання стимулювання працівника й створення конкурентноздатних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибирати місце роботи й винагороди - індексація заробітної плати в умовах високої інфляції й проблеми підвищення продуктивності та скорочення чисельності співробітників під тиском конкуренції. Розв'язання цих завдань зажадало нових навичок, ніж ті, яких було достатньо для ведення документації, тому не завжди працівники кадрових служб можуть запропонувати керівникам організацій ефективне вирішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом (табл. 2.1)

У даний час кадрові служби на українських підприємствах можна умовно розділити на три групи за виконуваними функціями:

- управління, які перейшли на сучасну філософію управління людськими ресурсами й нові кадрові технології;
- частково перейшли на нові технології;
- працюючі по-старому.

У загальному вигляді управління персоналом, як одна з функцій управління організацією, включає:

1. Аналіз змісту функцій кожного працівника організації.
2. Планування потреби в персоналі.
3. Підбір. Створення бази даних на кандидатів, відбір персоналу.
4. Найм і звільнення працівників
5. Орієнтація, адаптація й навчання нових працівників.
6. Управління оплатою й стимулюванням працівників.
7. Комунікації в організації.
8. Навчання, розвиток, планування кар'єри працівників.
9. Техніка безпеки.

Говорити реально про застосування на наших підприємствах сучасних методів УП ще рано. Назвемо тільки кілька причин слабкої відповідності кадрових підрозділів сучасній практиці:

1. Недостатнє розуміння власниками й керівництвом підприємств значення розвитку людських ресурсів для ведення бізнесу

2. Неоптимальний розподіл відповідальності за розвиток людських ресурсів між оперативними керівниками й кадровими працівниками.

3. Не входить до компетенції кадрових служб питання планування людських ресурсів.

4. Керівники слабо уявляють оптимальний розподіл відповідальності за роботу з персоналом між керівниками й кадровими службами й т.д.

3. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Персонал як об'єкт і суб'єкт управління.

3.2 Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за термінами існування.

3.3 Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

3.4 Соціальна структура персоналу: за віком, статусом, стажем роботи, рівнем освіти.

Професійна компетентність і придатність.

Стратегія конкурентоздатної продукції стає справою організації людей, які опосередковано або безпосередньо беруть участь у її виготовленні. Тому необхідно створити такий соціальний механізм цілеспрямованого впливу на кінцеву продукцію праці, в якому кожен працівник був би зацікавлений сам щонайкраще виконати свою частину роботи, необхідну для виготовлення цієї продукції.

Сама по собі організаційна структура будь-якого підприємства (соціального об'єкта) має тенденцію до «окостеніння» і запізнюванню до яких-небудь змін цілей або умов зовнішнього середовища. Перебороти ці труднощі - значить створити злагоджений механізм збалансованої праці. Теоретично вихід з цієї ситуації відомий - соціальний об'єкт повинен бути самоорганізованим, у тому числі самонастроюваним на зміну поставленої мети.

Управління організацією як соціальним об'єктом різного масштабу й профілю діяльності умовно підрозділяється на два види:

1) управління діяльністю всієї організації з урахуванням її взаємодії із зовнішнім середовищем;

2) управління людьми (персоналом).

Головне завдання першого виду управління - забезпечення виживаності організації за рахунок адаптації до зовнішнього середовища шляхом вироблення відповідних реальних кінцевих цілей. А забезпечення їхнього досягнення за рахунок складної, якісної роботи колективу керівників, фахівців, робітників і відповідно виготовлення конкурентоздатної продукції й послуг - це завдання другого виду управління, називаного кадровим менеджментом.

Класичним прикладом і джерелом самоорганізації в діяльності персоналу, розглянутого як сукупність індивідів, є людський організм.

Головним фактором самоорганізації живого людського організму є цілеспрямованість усього організму і його органів на досягнення двоєдиної кінцевої мети - забезпечення життєдіяльності людини й продовження роду.

Саме цілеспрямованість, що поєднує й направляє дії всіх органів людини в єдине русло, є першою внутрішньою закономірністю самокерованого організму як живої системи.

Але щоб здійснити погодженість у взаємодії частин, потрібен механізм регулювання, заснований на одержанні безперервної інформації про поведінку частин стосовно цілого. З погляду будови організму людини кора головного мозку є саме таким центром керування всім організмом.

Систематичний обмін інформацією між керуючими й керованими підсистемами дає можливість не тільки першим впливати на других, але й нижчестоящим рівням впливати на керуючі підсистеми.

Таким чином, механізмом регулювання в цьому випадку виступає як система зворотних зв'язків, що складає другу внутрішню закономірність самокерованого організму, який перебуває в оточенні зовнішнього середовища й регулює його відповідним чином.

Істотним моментом погодженої взаємодії всіх частин організму є синхронізація їх дій у часі.

Звідси можна зробити висновок: властиві людині як біосоціальній істоті закономірності функціонування організму й поведінкової діяльності можливо використати для створення самонастроювальної системи керування трудовим колективом «за цілями і результатами». Стійкість, надійність і злагодженість роботи такого колективу й буде обумовлюватися сутністю самоорганізації трудової діяльності кожного члена цього колективу.

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей, тобто наскільки успішно ці цілі досягаються.

Завданням управління людськими ресурсами є формування виробничої поведінки співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Бажана поведінка визначається двома факторами - бажанням і здатністю співробітника виконувати необхідні функції. Цілісність системи УП є найважливішою умовою її ефективного функціонування.

3.1 Персонал як суб'єкт і об'єкт управління

Персонал - це повний особовий склад найманих робітників організації (за винятком керівництва). Він має певні кількісні і якісні характеристики (структуру, досвід, стаж і т.д.) і виконує різні виробничо-господарські функції, персонал, що офіційно значиться в штаті організації, називається кадрами.

Звичайно персонал формується цілеспрямовано. Це дозволяє встановити його оптимальну структуру, забезпечити раціональний розподіл трудових функцій і завантаження працівників.

Особистість - це сукупність соціально значущих якостей, що дозволяють людині активно й свідомо діяти. Ці якості формуються під впливом природних властивостей і соціальних умов.

До індивідуальних особливостей людської особистості, що впливає на її поведінку, можна віднести:

- 1) волю, тобто здатність людей свідомо контролювати свою діяльність. До вольових якостей особистості належать: стійкість, наполегливість, цілеспрямованість і т.д.;
- 2) звички - стандартні несвідомі реакції людини на ситуацію. Вони звільняють свідомість від контролю над рутинними операціями для більш важливих функцій;
- 3) психологічний стан - відносно стійке щиросердечне явище, що підвищує або знижує активність (зацікавленість, зосередженість, спокій і т.п.);
- 4) спрямованість - створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації (на взаємодію, на завдання, на себе);
- 5) здатності, тобто індивідуальні психологічні особливості людини;

б) темперамент - сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму її поведінки.

Екстраверти - товариські, гарні організатори й лідери в колективі.

Інтроверти - педантичні, обережні, мають більш високий рівень інтелекту й при стабільному типі поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в змозі аналізувати й стратегічно мислити.

Холерики - являють собою нестійких, нестабільних, а сангвініки - стабільних екстравертів; меланхоліки - нестабільних, а флегматики - стабільних інтровертів;

7) характер - це стійкий склад індивіда.

Характер являє собою підсумок взаємодії природних властивостей людини (емоційність, активність) і життєвих обставин.

Оточення людини представлено навколо її спілкування. Це коло буває особистісним і службовим.

Ролі - у службовому оточенні людям доводиться грати певні соціальні ролі.

До ділових ролей належать:

-координатор, який володіє найбільшими організаторськими здібностями і в наслідок цього звичайно стає керівником колективу, незалежно від своїх знань і досвіду. Його головний обов'язок - направляти активність тих, хто ними володіє, на досягнення поставлених цілей;

-генератор ідей - самий здатний і талановитий член колективу. Розробляє варіанти вирішення проблем, але не в змозі їх реалізувати на практиці;

-контролер - сам творчо мислити не вміє, але завдяки знанням і досвіду, ерудиції може оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні й слабкі сторони;

-шліфувальник - має широкий погляд на проблему, тому вміє узгодити її вирішення з іншими завданнями організації;

-ентузіаст - захоплює своїм прикладом товаришів по реалізації поставленої мети;

-шукач вигід - посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що надають певну єдність діям членів організації;

-виконавець - сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва;

-помічник - людина, яка особисто ні до чого не прагне, задовольняючись другими ролями.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, діляться на *провідні й ведені*.

Оцінка ролі, яку суб'єкт грає в організації, що визначає його місце в системі соціальних зв'язків, називається *статусом*. Статус буває формальним і неформальним.

Формальний статус залежить від службового становища. Воно обумовлено рангом організації, рівнем посади, значущістю розв'язуваних завдань, характеризується забезпеченістю обслуговуючим персоналом, транспортом і т.д. службового становища осіб, які формально займають однакові посади, але в різних організаціях різні.

Неформальний статус обумовлений авторитетом суб'єкта в очах навколишніх, заснованим на особистих властивостях (вік, знання, досвід, культурний рівень, зв'язки, моральні якості).

Авторитет формується не тільки стихійно, але й підтримується цілеспрямовано за допомогою ритуалів, поширення відповідної інформації.

Поведінка людини в організації обумовлена її мотивами, розумінням необхідності (почуттям), волею.

Різне співвідношення цих моментів приводить до формування трьох типів поведінки:

1) **змушеної, зовні нав'язаної**, що обумовлено нерозумінням її важливості й необхідності. У цих умовах керівництво або підпорядкування сприймаються як насильство над особистістю;

2) **внутрішньо бажаної, що приносить певне задоволення**. Керівники одержують можливість виявити себе, продемонструвати владу. Підлеглі звільняються від необхідності думати, приймати самостійні рішення;

3) **усвідомленої як необхідність**, у тому числі що впливає з почуття боргу. У такому випадку воно має активний творчий характер;

Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями:

З погляду виконуваних функцій (розв'язуваних завдань) персонал підрозділяється на дві групи (категорії) – *робітники й службовці*.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру.

Основні робітники зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, у результаті чого створюються матеріальні продукти й послуги.

Допоміжні робітники пов'язані з обслуговуванням робочих місць у допоміжних підрозділах – ремонтних, інструментальних, транспортних і т.д.

Розрізняють наступні категорії робітників:

- працюють за допомогою автоматів;
- виконують роботу за допомогою машин, механізмів, приладів, установок;
- обслуговують машини, верстати, установки, прилади;
- виконують роботу вручну;
- виконуючі роботи з ремонту й налагодження машин і механізмів.

Робітників класифікують також за професіями, віком, формами і системами оплати праці, стажу.

До робітників близький молодший обслуговуючий персонал, зайнятий наданням не пов'язаних з основною діяльністю послуг – двірники, кур'ери, прибиральники не виробничих приміщень, водії персональних автомобілів керівництва й автобусів, що перевозять співробітників.

Службовці здійснюють організацію людей, керування виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі та інші функції. Вони належать до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею і об'єднуються в кілька груп:

- 1) *керівники* - підрозділяють на три рівні:
 - вищий (організації в цілому);
 - середній (основних структурних підрозділів);
 - низовий (працюючі й виконавці).

До керівників відносять також їхніх заступників, головних фахівців, державних інспекторів. У сукупності вони утворюють адміністрацію, до складу якої також включають окремих осіб, що не належать до керівництва, але виконують допоміжні управлінські функції, наприклад, співробітників кадрових служб;

2) *фахівці* - зайняті розробкою варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, вибір і прийняття яких входить у компетенцію керівників. Це - економісти, юристи, ІТП і їхні помічники;

3) *інші працівники, що належать до службовців* - здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (діловоди, архіваріуси, коменданти, касири).

3.2 Різновиди соціальних груп: по видах діяльності, по строку існування

Сьогодні люди, як правило, працюють не поодиночку, а у складі групи, тобто сукупності осіб, об'єднаних за якісною ознакою (за професією й т.д.) і включених у певну систему міжособистісних відносин.

Група може виступати в якості керуючої, керованої й самокерованої структури з різним ступенем згуртованості.

Виходячи зі *строків існування групи* підрозділяються на тимчасові (призначені для вирішення разових завдань) і постійні.

Відповідно до їх *функцій* виділяють групи, орієнтовані на досягнення певної мети (інструментальні), наприклад, персонал організації, або на спілкування.

Реалізація функцій інструментального колективу припускає певний ступінь розподілу праці між його учасниками. У цьому випадку він існує тільки як кількісне, що створює можливість повної взаємозалежності працівників.

Група – сукупність людей, об'єднаних будь-якою ознакою: загальним просторовим і тимчасовим буттям, загальною діяльністю, економічними, демографічними та іншими характеристиками.

Мала група – нечисленна за складом соціальна група, члени якої об'єднані загальною діяльністю й перебувають у безпосередньому стійкому спілкуванні одного з одним, що є основою для виникнення як емоційних відносин, так і

особливих групових цінностей і норм поведінки (родина, виробнича бригада, шкільний клас і ін.)

Група первинна. Вид малої групи, відрізняється ступенем солідарності, глибокого розвиненим почуттям «Ми». Характерні риси: нечисленний склад, просторова близькість членів, тривалість існування, єдність мети, добровільність вступу в групу й неформальний контроль за поведінкою членів. Через первинну групу людина ефективніше засвоює норми, цінності й традиції суспільства.

Поряд з малою групою виділяється більша група.

Велика група – держави, нації, народності, класи. Через велику групу здійснюється вплив ідеології суспільства на психологію людей (рис.1.1).

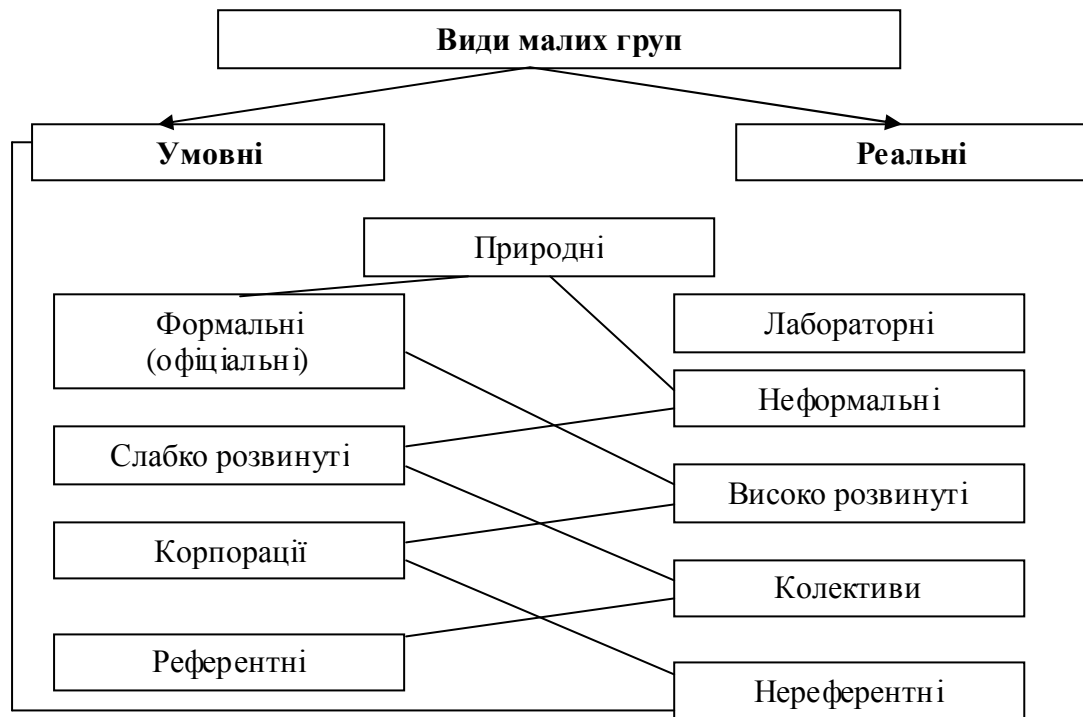


Рис. 3.1 - Класифікація малих груп

3.3 Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова

Кожний колектив має певну структуру:

-функціональну (відповідно до виробничих завдань, розв'язуваних учасниками);

-політичну (відповідно до їх інтересів і приналежності до тих чи інших угруповань);

- соціально-демографічну (відповідно до статі, віку, освіти, кваліфікації та ін.);
- соціально-психологічну (відповідно до симпатій і антипатіями);
- поведінкову (відповідно до активності людей);
- мотиваційну (відповідно до факторів, що визначають поведінку).

Структура персоналу може бути статистичною й аналітичною.

Статистична структура відображає розподіл і рух персоналу в розрізі категорій і груп посад.

Виділяються:

- персонал основних видів діяльності (особи, які працюють в основних й допоміжних, НДІ й дослідно-конструкторському підрозділах, апарату управління, зайняті створенням продукції, послуг або обслуговуванням цих процесів) ;
- персонал неосновних видів діяльності (працівники ремонтного, ЖКГ, підрозділів соціальної сфери).

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і підрозділяється на загальну й приватну.

Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємозалежних підрозділів організації, що утворилися в результаті внутрішнього процесу розподілу праці.

Процес формування оргструктури отримав назву департаменталізації.

Існують жорсткі оргструктури (функціональні й дивізіонні) й гнучкі (адаптивні).

3.4 Соціальна структура персоналу за віком, статусом, стажем роботи, рівнем освіти

Персонал характеризується чисельністю і певною соціальною структурою, що, як було зазначено вище, може бути статистичною й аналітичною.

Статистична структура включає персонал основних видів діяльності й персонал неосновних видів діяльності.

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і підрозділяється на загальну й приватну.

У розрізі загальної структури персонал розглядається за такими ознаками, як вік, стаж роботи, освіта й професія.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідного віку в його загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються наступні угруповання: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старше.

Структура за стажем може розглядатися подвійно – у плані загального стажу й стажу роботи в організації.

Загальний стаж роботи групують по таких періодах: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 40 років і більше.

Стаж роботи в організації характеризує закріпленість кадрів. Виділяють наступні періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 і більше років.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальні і спеціальні) припускає виділення осіб, які мають вищу освіту, незакінчену вищу (більше півроку навчання), середню спеціальну, середню загальну, неповну середню, початкову.

Приватна структура відображає співвідношення окремих категорій працівників, наприклад, «зайняті важкою працею за допомогою найпростіших пристосувань і без них», «виконують роботу вручну, без допомоги машин», «виконують ручну роботу з обслуговування машин і механізмів» та ін.

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп об'єктам робіт, властивим кожній посадовій групі, вираженим у витратах часу.

Чисельність персоналу є другою характеристикою персоналу. Чисельність визначають змістом, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

В обліковий склад працівників на кожний календарний день включають як фактично працюючих, так і відсутніх з якихось причин. Не включають сумісників, працівників для рядових і спеціальних робіт, залучених на основі договорів, направлених на навчання з відривом від виробництва й отримуючих стипендію за рахунок підприємства.

В умовах дефіциту кадрів облікова чисельність може істотно відрізнятись від нормативної, тому співвідношення цих показників постійно контролюють, щоб не допускати значної розбіжності між ними.

Облікова чисельність на певну календарну дату включає всіх співробітників, у тому числі прийнятих з даної дати, і включає всіх звільнених, починаючи з неї. У її складі виділяють три категорії працівників:

1) постійні (прийняті в організацію безстроково, або на строк більше одного року за контрактом);

2) тимчасові (прийняті на строк до 2-х місяців, та для заміщення тимчасово відсутньої особи - до 4 місяців);

3) сезонні (прийняті на роботу, що носить сезонний характер на строк до 6 місяців).

Облікову чисельність щодня враховують табельними записами, в яких відзначаються як присутні на роботі, так і відсутні з тих або інших причин.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися і як середня величина за деякий період - місяць, квартал, рік. Так, середнесписочна чисельність за місяць дорівнює сумі явок і неявок по днях, віднесена до календарного числа днів. Показники за вихідні й святкові дні прирівнюються до попередніх робітників.

Оскільки не всі з тих або інших причин щодня бувають на робочому місці, реальну величину персоналу в даний момент характеризує явочна чисельність.

4. МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оргструктура системи управління персоналом

Система управління персоналом, як і будь-яка інша система, має центральне ядро, яким у цьому випадку є функціональна підсистема, що базується на чотирьох підсистемах (рис. 4.1)

Загальна характеристика системи управління персоналом.

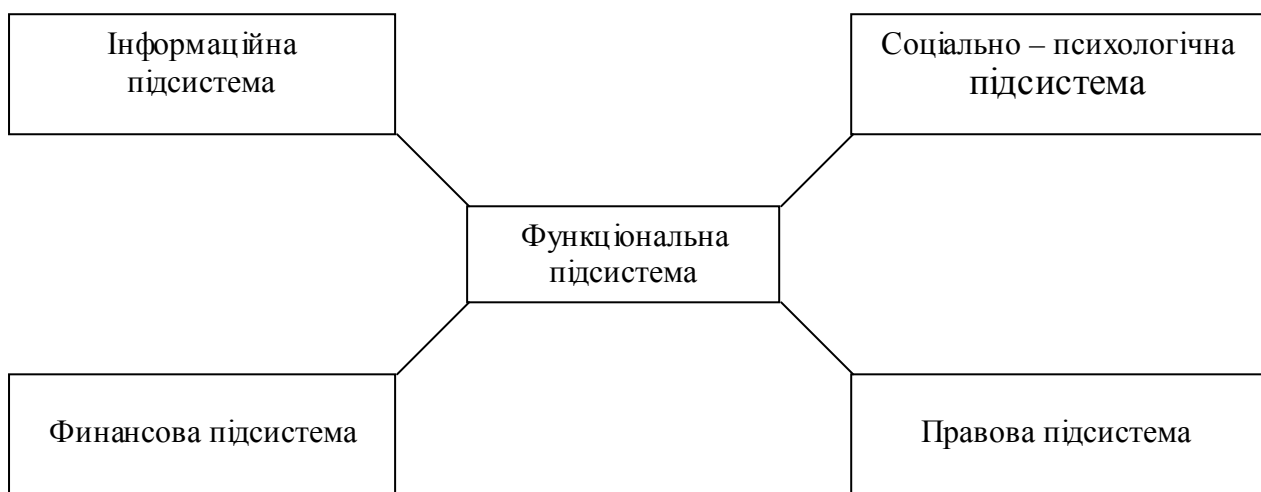


Рис. 4.1 - Загальна характеристика системи управління персоналом.

Функціональна підсистема призначена для ефективного управління персоналом з урахуванням створення сприятливих соціально-психологічних і ергономічних умов праці.

Для кращого розуміння роботи функціональної підсистеми розглянемо її структуру з погляду ефективного управління персоналом. Для цього виділимо її *основні функції*:

- головна функція - ефективне управління персоналом;
- другорядна функція - створення сприятливих умов для роботи персоналу.

Головна функція функціональної підсистеми СУП реалізує наступні завдання:

1) управління підготовкою і комплектуванням кадрів:

- комплектування;
- підготовка;
- оцінка й вивчення;

2) управління розміщенням і рухом кадрів:

- розміщення по робочих місцях;
- внутріфрмова перестановка без зміни професії;
- організація професійно-кваліфікаційного руху кадрів;
- управління професійною адаптацією;

3) управління використанням персоналу:

- управління науково-технічним потенціалом;
- наукова організація праці;
- економіка праці;

4) управління соціально-психологічними факторами:

- попередження і усунення конфліктів;
- забезпечення психологічної сумісності в робочих групах;
- виховна робота менеджера;

Другорядна функція реалізує такі завдання:

- охорона праці;
- медичне обслуговування;
- соціальні й культурні заходи.

Інформаційна підсистема призначена для збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття кадрових управлінських рішень. У минулому інформаційна підсистема була за своєю суттю звичайною картотекою, що містить інформацію про службовців. Природно, користування такою системою було, по-перше, не зручним, по-друге, займало багато часу, до того ж інформації, що перебуває в ній, було недостатньо для керівника, через що доводилося витратити додаткові зусилля і час для підбору всіх необхідних

даних. У даний час у зв'язку з розвитком сучасних технологій і повсюдним поширенням комп'ютерів інформаційна підсистема реалізується на основі спеціалізованого програмного забезпечення і являє собою складну багаторівневу базу даних.

Інформаційна база містить наступну інформацію:

-анкетні данні працівників підприємства й можливих кандидатів на вакантні місця;

-витримки із законів, підзаконних актів і різних розпоряджень, що стосується кадрової служби й менеджерів з персоналу (основними з них є КЗпП (Кодекс Законів про Працю) і ЦК (Цивільний кодекс));

-методичні посібники для розрахунку різних показників, пов'язаних з кадровим менеджментом (чисельності персоналу, базової заробітної плати й т.п.);

-відомості про проходження працівниками стажувань, курсів підвищення кваліфікації, навчання й т.п.

Фінансова підсистема призначена для вишукування засобів на вирішення завдань кадрового менеджменту, в тому числі на наймання, відбір, ефективне використання і розвиток персоналу. Як ми вже відзначали, ці витрати можуть бути досить високими. У зв'язку з цим виникає питання про джерела фінансування самої кадрової служби й проведеної нею роботи.

На підприємстві існують два типи фінансування кадрової діяльності. Перший формується на базі собівартості, другий - на базі прибутку. До складових собівартості, пов'язаних з управлінням персоналом, відносяться:

-заробітна плата основних працівників;

-заробітна плата управлінського персоналу (менеджерів по персоналі);

-відрахування у фонд зайнятості;

-відрахування на соціальне й медичне страхування й ін.

Соціально-психологічна підсистема призначена для забезпечення соціально-психологічної підтримки функцій управління (мотивація, адаптація, створення сприятливого клімату в колективі, формування робочих груп, управління конфліктами).

До завдань цієї підсистеми, зокрема, входить оцінка співробітників з психологічною сумісністю при формуванні робочих груп.

Правова підсистема призначена для забезпечення відповідності дій кадрових менеджерів і всієї кадрової системи в цілому вимогам і умовам законодавчо-правової бази.

Розрізняють два рівні правової підсистеми:

1) державний, на якому головним законодавцем є сама держава в особі уряду або парламенту й рівні державні служби. На цьому рівні правова база містить у собі сукупність найважливіших постанов і законів України, у тому числі:

-КЗпП України;

-Цивільний кодекс України;

-Закон України про колективні договори й угоди;

-Закон України про освіту;

-Закон України про пенсії;

-Закон України про основи податкової системи України та багато інших;

2) рівень підприємства, на якому правові основи формуються засновниками або його керівництвом. Обумовлюються наступними правовими документами:

-статутом підприємства;

-установчим договором;

-контрактом з адміністрацією.

Рівень підприємства підпорядковується державному рівню й формується в заданих ним рамках. Отже, для аналізу правової підсистеми СУП важливі саме державна правова база й норми, що задаються нею.

5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1 Поняття й значення сучасної кадрової політики.

5.2 Стратегія управління персоналом.

5.3 Розробка й реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах.

5.4 Роль держави в здійсненні кадрової політики.

5.5 Особливості кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

5.1 Поняття і значення сучасної кадрової політики

Сучасні підприємства користуються зведенням правил, положень, стандартів по роботі з персоналом, який називається «політикою компанії в області людських ресурсів». Ідеологія управління персоналом у кожній конкретній компанії різна й залежить від багатьох факторів: оргкультури, стадії розвитку, місії й цілей підприємства, його загальної стратегії.

Формалізована політика може складатися з таких розділів:

1. Керівництво й ведення бізнесу;
2. Заробітна плата й бонуси;
3. Відрядні;
4. Вихідні й відпустка;
5. Процес оцінки ефективності;
6. Медичне забезпечення;
7. Освіта й навчання;
8. Гнучкий робочий графік;
9. Політика відкритих дверей;
10. Компенсації;
11. Перевірка рекомендацій, переклади й переоцінка працівників;
12. Професійна компетентність у роботі;
13. Конфіденційність;
14. Набір і прийом персоналу на роботу.
15. Стажисти в компанії;

16. Понаднормові й робота у вихідні дні;
17. Дозволу на право роботи й реєстрація;
18. Оголошення про вакансії;
19. Нещасні випадки;
20. Що необхідно знати про компанії.

Варіант одного з розділів політики сучасного підприємства наведений нижче.

Приклад.

Свята й вихідні.

Ціль.

Оплачувані вихідні надаються працівникам з метою дати їм можливість відпочити й зайнятися особистими справами. Всі працівники мають право на щорічну відпустку, як указано в їхньому трудовому договорі.

Область застосування.

Співробітники, які підпадають під дію даного документа, є штатними працівниками підприємства, і працюють як на повну ставку, так і на інших умовах.

Політика.

Кожний підрозділ (відділ) повинен подати річний план відпусток своїх працівників не пізніше 31 березня поточного року. Компенсація за невикористану відпустку надається тільки в тому випадку, коли працівник подає заяву про звільнення.

У період випробувального терміну оплачувана відпустка не надається.

Вихідні - субота, неділя, офіційні урядові й національні свята України.

Працівник має право на додаткові оплачувані вихідні в таких випадках:

- смерть близького члена родини - 2 дні;
- серйозне захворювання близького члена родини - 1 день;
- весілля працівника - 2 дні;
- народження дитини - 1 день;
- переїзд на інше місце проживання - 1 день (надається, якщо переїзд не пов'язаний зі звільненням з роботи).

Загальна кількість додаткових оплачуваних вихідних не повинне перевищувати семи днів на рік. Якщо ці дні не використані, вони не можуть бути додані до щорічної відпустки.

Прохання про надання додаткових вихідних повинно бути виражене в письмовій заяві.

Заява працівника повинна бути затверджена прямим керівником (начальником підрозділу) і передана для обліку у відділ людських ресурсів.

Працівник має право на додаткові неоплачувані вихідні, але не більше ніж на 14 днів у році й при умовах, зазначених вище.

Особливі обставини, що належать до оплачуваних або неоплачуваних відпусток відповідно до закону, наприклад, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, служба в армії, виконання державних або суспільних обов'язків і т. д., повинні бути доведені до відома керівництва компанії якомога раніше. Вони дозволяються відповідно до діючого законодавства.

Процедури.

Працівник повідомляє свого керівника про майбутню відпустку в писемній формі й одержує його затвердження. Бланк заяви повинен бути переданий у відділ людських ресурсів.

Всі вихідні (оплачувані й неоплачувані) повинні узгоджуватися працівником у свого безпосереднього начальника й узгоджуватися з відділом людських ресурсів.

Відповідальність.

Відділ людських ресурсів і безпосередньо керівник відповідають за виконання дій відповідно до даної політики, включаючи одержання необхідних затверджень.

Працівники відповідають за несанкціоновану відсутність на роботі.

Завдання.

Розробіть структуру політики Вашого підприємства, визначить детальну форму кожного розділу.

5.2 Стратегія управління персоналом

В умовах конкуренції організації зазнають тиску конкурентів, у зв'язку з чим для чого треба оптимізувати виробничі й управлінські процеси. Ключ до оволодіння мистецтвом організаційних змін лежить в ефективному використанні людських ресурсів. Однак у реальному житті існує розрив між потенціалом співробітників і ступенем його використання організацією. Існує кілька причин такої невідповідності між програмними заявами керівників і організаційною практикою:

1) управління персоналом розглядається як чисто функціональна область управління організацією, слабо пов'язана з основною діяльністю;

2) співробітники відділів УП не знайомі зі стратегією розвитку організації й не здатні створити систему управління людьми, що забезпечує реалізацію цієї стратегії;

3) існуючі методи УП відстають від поставлених перед організацією завдань, заважають розвитку співробітників і обмежують їхній внесок у досягнення організаційних цілей.

Для того, щоб уникнути подібних ситуацій і домогтися максимального використання потенціалу співробітників компанії, керівництво повинне враховувати питання, пов'язані з управлінням персоналом на етапі розробки планів розвитку організації, тобто управління персоналом повинне стати частиною організаційної стратегії. Під стратегією розуміється визначення перспективних цілей розвитку організації, методів і часу їхнього досягнення, а також системи оцінки ступеня реалізації цих цілей (рис. 5.1)



Рис. 5.1 - Схема стратегічного планування

Вибір стратегії визначається довгостроковими цілями організації, її внутрішніми ресурсами, традиціями.

Управління персоналом полягає у забезпеченні досягнення організаційних цілей за рахунок створення необхідного організації виробничої поведінки кожного з її співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних з персоналом. Стратегія УП полягає у визначенні шляхів розвитку цих компетенцій у всього персоналу організації й кожного з її співробітників окремо.

Стратегія УП - це «плани, що використовують надавані зовнішнім середовищем можливості для зміцнення й збереження конкурентоздатності організації за допомогою її співробітників». Як і стратегія розвитку організації в цілому, стратегія УП розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації й можливостей, наданих зовнішнім середовищем.

Приклад. Як приклад стратегії УП можна навести наступні формулювання:

-до кінця 2005 року оновити на 20% склад вищих керівників організації за рахунок активного пошуку й залучення в організацію керівників віком до 35 років з вищим фінансовою або економічною освітою і досвідом роботи в промисловості;

-розширити до наступного року програми матеріального стимулювання й участі у власності співробітників компанії.

Розробка стратегії УП починається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку, і фактичного стану людських ресурсів організації та визначення невідповідності між ними (рис. 5.2). Керівництво повинне визначити пріоритети, тобто ті області невідповідності, на яких у першу чергу варто зосередити обмежені організаційні ресурси. Існує безліч підходів до визначення пріоритетів.



Рис. 5.2 - Формування стратегії управління персоналом

Стратегії УП направлені на підтримку досягнення конкретних цілей організації, визначають напрямок роботи, містять строки й показники, за якими може бути оцінена ефективність їхньої реалізації. В основі стратегії УП лежить стратегія розвитку організації.

Компанія “Дженерал Електрик” розробила спеціальний процес, що дозволяє визначити пріоритети за допомогою оцінки:

- 1) імовірність виникнення потреби організації в даній компетенції;
- 2) її впливи на результати організації;
- 3) здатності організації впливати, управляти й розвивати цю компетенцію.

Ще один підхід до визначення пріоритетів стратегії управління людськими ресурсами полягає у визначенні тих компетенцій, які можуть забезпечити їй стійку перевагу перед конкурентами. Це:

-забезпечення збільшення обсягів продажів, розширення кола споживачів, скорочення витрат і зростання прибутку в довгостроковій перспективі. Як приклади таких компетенцій можна навести наступні: виняткова здатність до організаційних нововведень, компетенція в управлінні організаційними змінами, ефективне партнерство з провідними навчальними закладами. У кожному разі обрані напрямки розробки стратегії УП повинні бути засновані на стратегії розвитку організації й націлені на формування виробничого поведіння, що сприяє його реалізації.

-розробка стратегії управління персоналом подібна до розробки стратегії розвитку організації. Стратегія визначає загальний напрямок роботи, фокус для реалізації планів ОПМ. Використовуються два підходи: «знизу - нагору» і «зверху - униз». При використанні підходу «знизу - нагору» вище керівництво визначає загальну стратегію УП для всієї організації, яка потім розбивається на стратегії й плани для кожного з її підрозділів. За рахунок участі вищого керівництва забезпечується висока якість оцінки зовнішнього середовища й визначення тенденцій в її динаміці, зв'язок зі стратегією розвитку організації, визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації. Стратегія й плани УП, розроблені вищим керівництвом, визначають основні напрямки формування стратегії й планів для наступного рівня керівництва. При такому підході центральною є проблема мотивації керівників низових підрозділів. Ця проблема менш актуальна при плануванні «знизу - нагору», коли кожний підрозділ розробляє власну стратегію й плани ОТМ, які потім інтегруються в єдиний план. Недоліками цього підходу є неадекватна компетентність низових підрозділів в оцінці динаміки зовнішнього середовища, розумінні загальної стратегії розвитку організації, її пріоритетів і можливостей, складність узгодження планів різних підрозділів між собою. Як правило, керівництво організації розробляє й направляє в підрозділи стратегію УП на довгостроковий період (3-5 років), на підставі якої розробляються плани ОПМ для кожного підрозділу на більш короткі періоди (1-2 року), які згодом затверджуються керівництвом. Часто для проведення аналізу динаміки зовнішнього середовища

й формулювання стратегії УП створюються тимчасові групи із співробітників організації різних рівнів, що дозволяє забезпечити поєднання поглядів «зверху» і «знизу» на організацію і її персонал.

Як і місія організації стратегія УП повинна являти собою коротке формулювання курсу дій, що може стати керівництвом для створення конкретних планів ОПМ.

Приклад. Формулювання стратегії УП компанії “Эй-ти-энд-ти”:

- надати більш гнучкі пакети компенсації робочої сили, що змінюється;
- розширити міжнародний досвід керівників компанії: сформувати повагу до іноземних людських ресурсів компанії;
- прискорити процес розвитку керівників, зорієнтувати його на умови, що змінюються, функціонування компанії.

На основі стратегії УП і для забезпечення її реалізації розробляють плани ОПМ.

5.3 Розробка й реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах

Кадрова політика – сукупність найбільш важливих теоретичних положень і принципів офіційних вимог і практичних заходів, що визначають основні напрямки й зміст роботи з персоналом, її форми й методи в умовах розвитку соціально-економічних процесів.

Якщо виходити з інтересів загального розвитку трудової діяльності людини взагалі, то зміст перетворень у кадровій політиці зводиться до одного - зробити так, щоб людина могла трудитися й виконувати свої обов'язки якісно, раціонально, ефективно.

Основна мета кадрової політики, управління персоналом - забезпечити вирішення соціально-економічних завдань суспільства досвідченими професіоналами.

Із цілями кадрової політики тісно пов'язані її функції: відбір кадрів у достатній кількості й необхідної якості; підвищення їхньої кваліфікації;

призначення на посаду; мотивація службової діяльності; участь персоналу в справах, що зачіпають його інтереси; підготовка резерву керівних кадрів, включаючи планування кар'єри; проведення й аналіз службових атестацій; планування використання кадрів і переходу на іншу роботу; співробітництво з представниками персоналу.

Ураховувати людський фактор у керуванні можна за допомогою двох підходів: персоналізації і персоніфікації керування:

Персоналізація керування - максимально можливий облік і розвиток індивідуальних якостей, професійних відносин та взаєморозуміння персоналу, це опора на персону.

Персоніфікація керування - ототожнення стратегії, стилю й відповідальності менеджера з персоною, соціальною групою

Одна з найважливіших функцій менеджменту – зробити максимально ефективними довірені керівництву організації людські ресурси, але не за допомогою авторитарних підходів, а на основі виробничої й соціальної демократії.

Один мудрець сказав: «Ніяка реформа суспільства неможлива без реформи самої людини».

В Україні склалася ситуація, коли керуванню людськими ресурсами не приділяється належна увага в керуванні фірмою. Керівники й менеджери діють не завжди продумано, служби керування персоналом мають низький організаційний статус, недостатню кваліфікацію.

Для успішної довгострокової роботи фірми на ринках України такі функції, як соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, маркетинг у роботі персоналом та ін., керування персоналом здобуває вирішальне значення.

Основою законодавчої бази, що регулює трудові відносини й питання соціального захисту населення в Україні, є наступні документи:

Конституція України, Закон України «Про відпустки»; Закон України «Про збір на обов'язкове страхування»; Кодекс Закон України про працю; Закон

України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про соціальне забезпечення»; Закон України «Про внесення змін у закон про пенсійне забезпечення»; Закон України «Про статус і соціальної захистів громадян, які постраждали в результаті Чорнобильської катастрофи»; Закон «Про статус ветеранів війни, гарантій їхнього соціального захисту»; Закон «Про державну допомогу родинам з дітьми»; постанови Кабінету Міністрів України «Про підвищення розмірів пенсій»; «Про твердження нового порядку вирахування пенсій по інвалідності, що наступила в результаті каліцтв або захворювання, і пенсій у зв'язку із втратою годувальника в результаті Чорнобильської катастрофи», «Про коректування заробітної плати для вирахування розмірів пенсій» та ін.

Кадрову політику не можна ототожнювати з керуванням. Керування - більш широкий термін.

Кадрова політика організації – це комплекс дій, що виходять з місії й стратегії фірми з метою формування й ефективного використання мотивованого й високовиробничого персоналу, здатного адекватно реагувати на вплив зовнішнього й внутрішнього середовища.

Основні характеристики кадрової політики організації:

1. Зв'язок зі стратегією розвитку організації.
2. Орієнтація на довгострокове планування.
3. Значущість ролі персоналу.
4. Система взаємозалежних функцій і процедур по роботі з персоналом.

Зміст кадрової політики: забезпечення організації робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір і наймання, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плінності кадрів та інший розвиток працівників, профорієнтація й перепідготовка, проведення атестацій і оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі, удосконалення організації й стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати.

У сучасних умовах кадрова політика має бути зорієнтована на пріоритет соціальних цінностей.

Головна мета кадрової політики організації – створення системи керування кадрами, що базується не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні мети.

Основні напрямки кадрової політики організації:

- розробка єдиних принципів стратегічного керування й розвитку персоналу;
- визначення основних вимог до персоналу з урахуванням прогнозу внутрішньої й зовнішньої ситуації та перспектив розвитку організації;
- мотивація високопродуктивної праці;
- розробка кадрових технологій і процедур, формування нових кадрових структур.

Витримати конкурентну боротьбу й ефективно розвиватися може тільки та організація, яка сформулює кадрову політику, побудовану на демократичних принципах, на аналізі зовнішнього середовища й точно відбиває обмеження і умови свого функціонування.

5.4 Роль держави у здійсненні кадрової політики

Державна кадрова політика повинна бути:

- науково обґрунтованою, творчою, враховуючою потреби держави в кадрах;
- комплексною, базованою на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами;
- єдиною для всієї України, але в той же час багаторівневою (регіональною, місцевою);
- перспективною;
- демократичною по цілям, соціальній базі й механізму рішення кадрових проблем;
- духовно-моральною;
- правовою.

Під державною кадровою політикою у широкому значенні розуміється складне соціальне явище, зміст якого становлять стратегічні напрямки

діяльності суб'єкта соціального керування з формування й раціонального використання трудового потенціалу суспільства. Кадрова політика встановлює на перспективу комплекс цілей розвитку відносин між різними категоріями працюючих, межі повноважень.

Державна кадрова політика – дієвий фактор мобілізації зусиль державних і суспільних інститутів на вирішенні завдань стійкого розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу країни.

У вузькому значенні - державна кадрова політика виступає як стратегія, політичний курс роботи з кадрами, обґрунтований в офіційних документах.

Кадрова політика держави служить тією вихідною базою, без якої неможливі взаємодія і координація роботи з персоналом всіх державних і недержавних структур. Саме вона виступає інтегруючим фактором продуктивного використання трудових ресурсів країни. Це буде досягнуто, коли, спираючись на багаті національні традиції власний менталітет, прагнення людей до демократичного відновлення суспільства, сучасна кадрова політика держави вбере в себе досягнення світового досвіду формування й регулювання кадрових відносин.

5.5 Особливості принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання

Менеджмент як суспільне соціальне явище базується на певній системі сформованих виробничих відносин і тих тисячоліттями складних особливостей національної й духовної властивості, які концентруються у специфічних поданнях і переконаннях людей, образі їхніх думок і сприйнятті прогресу й регресу.

Саме тому для нас не підходить модель американського менеджменту, в якій акцент робиться на матеріальному успіху, рішучості до ризику, індивідуалізмі. Причину треба шукати в американському характері, для якого типовий романтичний практицизм, де ідеал - самотній, сильний винахідливий

герой. Обравши собі конкретну мету, така людина негайно приступає до її реалізації, не потураючи собі ні в чому доти, поки не досягне мети.

Нам не властива і японська модель менеджменту, що базується на трудоголізмі японців, для якої характерний постійний наголос на активізацію колективу й колективних дій, формування корпоративного духу, тісне зв'язування особистої діяльності з діяльністю колективу, орієнтацію на постійні нововведення, клановість у відносинах між працівником та іншими людьми.

Навряд чи нам підійде й модель західноєвропейського менеджменту, характерною рисою якого є індивідуалізм у певних структурних межах, у яких працює команда, очолювана лідером. При цьому структурні, й особливо технологічні рамки засвоюються на рівні ментальності й реалізуються всіма працівниками в їхній практичній діяльності як обов'язкова умова досягнення успіху.

Тому в працях вітчизняних учених простежується єдність поглядів на необхідність формування власної моделі менеджменту.

Зокрема, Ф. Хміль виконав аналіз ряду характерних рис, властивих населенню України, а саме: демократизації взаємин людей; патерналізм; відсутність культу героя; колективізм і взаємодопомога; ерозія певних суспільних цінностей; звичка трудитися під наглядом.

Патерналізм. Ця риса нами придбана. Вона формувалася всім укладом царської Росії, а потім СРСР. У Росії протягом всієї її історії практикувався культ «царя - батька». Народ вірив, що далекі начальники - розумні, добрі, чесні.

Поки люди не усвідомлять своєї колективної сили, вони будуть покладати свої надії на прихід нових керівників. Отже підбір останніх повинен бути надзвичайно причепливим, а оцінка їхньої діяльності якийсь час буде спиратися на формальний авторитет посади.

Перехід до ринку вимагає створення такої системи керування, при якій працівникові об'єктивно була б не вигідною пасивна участь у виробництві.

Методом експертних опитувань були виявлені наступні риси ментальності трудових відносин, властиві вітчизняному працівникові:

- безвідповідальність;
- прагнення «без праці дістати рибку зі ставка»;

- відсутність прагнення цінувати або заощаджувати робочий час;
- зневажливе ставлення до виконання інструкцій, правил, законів;
- неповага до діяльності інших працівників, прагнення додержуватися своїх інтересів і ігнорувати чужі;
- несамостійність, надія на те, що хтось прийде й наведе скрізь порядок;
- інертність, безініціативність на робочому місці;
- зневажливе ставлення до навколишнього середовища, своєму здоров'ю та інше;
- прагнення працювати в колективі, а не індивідуально.

Основні принципи УП у ринкових умовах:

- 1) науковість, демократичний централізм, плановість, єдність розпорядництва;
- 2) сполучення єдиноначальності й колегіальності, централізації й децентралізації; лінійного, функціонального й цільового керування;
- 3) контроль виконання рішень.

6. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ І ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

6.1 Стратегія управління персоналом

6.2 Керування розвитком персоналу.

6.1 Стратегія управління персоналом

Стратегія управління персоналом - це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, згуртованого колективу, який враховує стратегічні завдання організації і її ресурсні можливості.

Основні риси стратегії УП:

- довгостроковий характер;
- зв'язок зі стратегією організації в цілому.

Процес комплектування кадрів

Процес комплектування кадрів містить у собі кілька етапів:

- пошук,
- відбір,
- наймання,
- розподіл на робочих місцях.

При комплектуванні кадрів вирішують наступні завдання:

- визначення оптимальної чисельності виконавців;
- визначення якісного складу й відбір кадрів;
- розподіл по робітниках місця відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- збереження кваліфікованих працівників;
- забезпечення просування по службі всередині організації.

Для визначення ступеня комплектування підприємства персоналом використовують коефіцієнт комплектування кадрів:

$$ДО = C_{pm} / C_{pi},$$

де C_{pm} - необхідне число робочих місць;

Срі - численність працівників на всіх змінах.

Організація наймання персоналу. Щоб найняти персонал, керівник повинен знати, які завдання він буде виконувати під час роботи, якими є особисті й суспільні характеристики цих робіт.

Аналіз здійснюють за допомогою контрольних питань:

1. Яка назва роботи?
2. Де потрібно виконувати цю роботу?
3. Яка мета роботи?
4. Хто відповідає за працівника?
5. За що відповідає працівник?
6. З ким працівник має справу в процесі виконання роботи?
7. У чому полягають завдання роботи?
8. Як ці завдання виконуються?
9. Які робочі стандарти очікуються?
10. Які вміння, знання й досвід потрібні для того, щоб відповідати цим стандартам?
11. Як багато зусиль потрібно для виконання цієї роботи?
12. Ця робота вимагає фізичної або розумової праці?
13. Які завдання є простими?
14. Які завдання є складними?

Методи аналізу:

- спостереження,
- співбесіда,
- запитальники.

Опис і зміст роботи

Опис роботи складається на основі інформації, що збирається в ході аналізу роботи.

Типові розділи:

- назва займаної посади,
- кваліфікаційний розряд,

- кому підпорядковується працівник,
- загальна ціль роботи,
- основні напрямки діяльності й завдання,
- умови роботи й робітниче середовище,
- робочі взаємини, тобто найбільш значні контакти даної роботи з іншими як всередині організації, так і поза нею.

6.2. Керування розвитком персоналу

Умови конкуренції спричиняють необхідність підвищення потенціалу персоналу. Одним із шляхів є розвиток персоналу через використання кар'єрного зростання.

Планування кар'єри є одним з найбільш актуальних напрямків діяльності менеджерів з персоналу. Планування кар'єри починається з усвідомлення того, як здійснюється вибір кар'єри. Кар'єра - сукупність посад, які займав і займає на даний момент працівник (фактична кар'єра, або якщо може займати - планова кар'єра).

Кар'єра є предметом вибору суб'єкта й предметом управління з боку менеджера з персоналу. Професійно-кваліфікаційна структура відображає специфіку якості й кількості праці конкретних працівників фірми.

Ефективність системи керування персоналом істотно впливає на життєстійкість організацій, тому що сприяє розвитку найціннішого корпоративного ресурсу — людського. Успіх у цій області не можна забезпечити лише за допомогою виділення значних фінансових засобів, необхідна комплексна стратегія розвитку людських ресурсів. Для того, щоб стати дійсно ефективною, подібна стратегія повинна бути тісно пов'язана із загальнокорпоративними планами розвитку бізнесу, оскільки тільки в цьому разі можна забезпечити відповідність кваліфікації співробітників цілям компанії. Співробітники служби управління персоналом повинні брати активну участь у розробці всіх ключових рішень в організаціях. Наприклад, у багатьох західних компаніях *служба управління персоналом* координує стратегію підвищення

кваліфікації виконавців, реалізовану на рівні автономних відділень, і здійснює відбір кандидатів на вищі управлінські посади в корпорації. Завдяки успішній інтеграції загалькорпоративної стратегії розвитку й стратегії управління персоналом компанії формують новий організаційний клімат, орієнтований на надання послуг і взаємну підтримку в групах.

Стратегічне керування людськими ресурсами припускає активні дії фахівців з керування персоналом у трьох напрямках.

По-перше, підбор співробітників, прийняття рішень про їхні переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей фахівців і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність індивідів і робіт слід розглядати в динаміці. Змінюються люди й характер їхньої діяльності, тому постійне спостереження й аналіз тенденцій таких змін дозволяють більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри й необхідних програм перепідготовки.

По-друге, служба управління персоналом може впливати й на формування системи завдань. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різні варіанти організації робіт. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації й, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Найбільш ефективно діючі компанії намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці в компанії динамічно розвивався, повинна бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих професійних ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального й горизонтального розподілу праці й координації. Слід зазначити, що тепер у багатьох компаніях статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати розглянуті ролі, але в ефективно діючих фірмах такі можливості вже є.

По-третє, співробітники цієї служби несуть пряму й непряму відповідальність за ефективність системи інформаційного забезпечення управління. Пряма відповідальність проявляється у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, в наданні кандидатам необхідної інформації й організації відповідної підготовки. Виняткова орієнтація на переміщення "нагору" робить систему керування персоналом зайво жорсткою й обмежує її можливості. Більшу гнучкість дає сполучення горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується в багатьох передових фірмах. Непряма відповідальність співробітників служб управління персоналом полягає в тому, що вони повинні довести зміст загалькорпоративної кадрової політики до всіх лінійних керівників, відповідальних за підбір і переміщення кадрів у своїх підрозділах. Менеджери всіх рівнів, фахівці й рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку професійних і кваліфікаційних потреб організації.

7. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1 Поняття про кадрове планування.

7.2 Процес планування.

7.3 Оперативний план роботи з персоналом.

7.1 Поняття про кадрове планування

Мета:

1. Дати уявлення про внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на планування людських ресурсів.

2. Познайомити із сучасними методами планування роботи з людськими ресурсами.

3. Навчити розуміти суть стратегічного й оперативного планування людських ресурсів організації.

Стратегія управління людськими ресурсами створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і являє собою способи дій відносно персоналу щодо досягнення цілей організації.

Стратегічне планування людських ресурсів полягає у зіставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії розвитку й практичного стану людських ресурсів організації.

На рис. 7.1 показане місце кадрового планування в системі керування персоналом організації. Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу й необхідній кількості відповідно до здатностей і вимог виробництва.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах персоналу. Для організації важливо розташовувати в потрібний час у потрібному місці, у потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для вирішення виробничих завдань.

На основі стратегії управління персоналом розробляється план ОПМ, що містить пакет конкретних дій, строки й методи виконання, а також потреби в ресурсах (складається на один календарний рік).



Рис. 7.1 - Місце кадрового планування в СУП в організації.

Створення плану ОПМ, по суті, є процесом планування людських ресурсів.

У процесі планування (визначаються потреби в персоналі) треба враховувати наступні фактори:

Внутріорганізаційні:

- мета (стратегічні завдання, бізнес-план);
- рух персоналу (звільнення, виходи на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність);
- фінансовий стан, традиції і т.д.

Зовнішні:

-стан економіки в цілому (темпи економічного зростання галузі, рівень інфляції й безробіття);

-розвиток техніки й технології, державна політика (зміна трудового законодавства, податкового режиму, системи соціального страхування);

-конкуренція й ринкова динаміка.

Існує ряд методів визначення потреб організації в персоналі - екстраполяція, метод експертних оцінок, математичні моделі й т.д. вибір методів планування обумовлюється специфікою конкретної організації: видом діяльності, розміром, фінансовим станом.

Методи прогнозування потреб у людських ресурсах.

Розуміння динаміки факторів, що впливають на потребу організації в персоналі, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують різні методи планування - від найпростіших до складних багатофакторних моделей.

Привабливість методу екстраполяції полягає в його загальнодоступності, обмеженість виявляється в неможливості врахувати зміни в розвитку організації й зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, що діють у стабільному навколишньому середовищі. Багато організацій користуються методом скоректованої екстраполяції, що враховує зміни в співвідношенні факторів, які визначають чисельність співробітників - підвищення продуктивності праці, зростання цін і т.д.

Приклад планування чисельності організації з технічного обслуговування.

Організація з технічного обслуговування ліфтів використовує метод скоректованої екстраполяції для визначення потреб у персоналі на наступний рік. Дані про організації цього року:

Число ліфтів на технічному обслуговуванні - 10,25

Загальне число продуктивних годин, відпрацьованих на обслуговуванні -

Чисельність працівників:

-виробничі (механіки) - 145

-невиробничі - 16

При розрахунку чисельності на наступний рік керівництво організації ґрунтується на наступних припущеннях:

1) продуктивність праці механіків по обслуговуванню збільшиться на 15%;

2) ефективність використання робочого часу зросте на 10%;

3) портфель замовлень (кількість ліфтів, що обслуговують,) залишається без змін;

4) співвідношення між виробничими й невиробничими працівниками не зміниться.

На підставі результатів поточного року розраховуються основні пропорції:

1. Число продуктивних годин на один ліфт (продуктивність праці) = $218,0/10,252 = 22,3$.

2. Число продуктивних годин на одного механіка (ефективність використання робочого часу) = $218,0/145 = 1,503$.

3. Число продуктивних працівників (механіків) на одного непродуктивного = $145/16 = 9,1$.

З урахуванням планових параметрів розраховують показники на наступний рік:

1. Число продуктивних годин на один ліфт = $22,3/1,15 = 19,4$.

2. Необхідне число продуктивних годин = $19,4*10,252 = 198,888$.

3. Число продуктивних годин на одного механіка = $1,503*1,1 = 1,653$.

4. Чисельність механіків = $198,888/1,653 = 120$.

5. Чисельність непродуктивних працівників = $120/9,1 = 13$.

Експертні оцінки – це метод, що ґрунтується на використанні думок фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями в організації є керівники підрозділів. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їхніх оцінок. Залежно від розмірів організації і числа лінійних керівників можуть використовуватися різні методи - групове

обговорення, письмовий огляд, метод Дельфі. Останній являє собою письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів. Відділ людських ресурсів розробляє запитальник з приводу потреб у персоналі й направляє його експертам, потім обробляє їхні відповіді й повертає узагальнені результати експертам разом з новими запитаннями. Ця процедура повторюється доти, поки експерти не дійдуть згоди відносно потреб у робочій силі.

Переваги методу експертних оцінок полягає в участі лінійних керівників; їхні знання й досвід надають плану додаткову вагомість в очах вищого керівництва. Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю процесу збору й обробки думок експертів, а також суб'єктивністю їхніх суджень.

Комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, які дозволяють одночасно використати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в людських ресурсах.

7.2 Процес планування

Процес планування людських ресурсів підлягає завданню реалізації підприємством загальної стратегії. Відправною точкою планування потреби в людських ресурсах є план розвитку організації на майбутній період. Схематично процес планування потреби в кадрах поданий на рис. 7.2

Можна виділити такі етапи планування:

1 етап - вивчення матеріалів професійних періодичних видань - журнали «Кадри», «Керування персоналом»;

2 етап - аналіз внутрішніх ресурсів організації з погляду задоволення майбутніх потреб організації (для досягнення планованих організацією цілей). Для проведення адекватного аналізу важливо знати структуру й динаміку робочої сили організації за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал); вікову й освітню структуру персоналу; плинність кадрів; витрати на робочу силу. Необхідно мати інформацію про кваліфікації персоналу й статистику професійного навчання;

3 етап - прогноз ситуації на планований період на основі аналізу;

4 етап - аналіз конкретних потреб організації (коли, скільки, якої кваліфікації працівники будуть потрібні на планований період). При відсутності в організаціях стратегічних планувань неможливо займатися й довгостроковим плануванням людських ресурсів;

5 етап - аналіз можливостей задоволення конкретних потреб організації за рахунок існуючих людських ресурсів;

6 етап - ухвалення рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів, задоволення майбутніх потреб організації за рахунок існуючого персоналу.

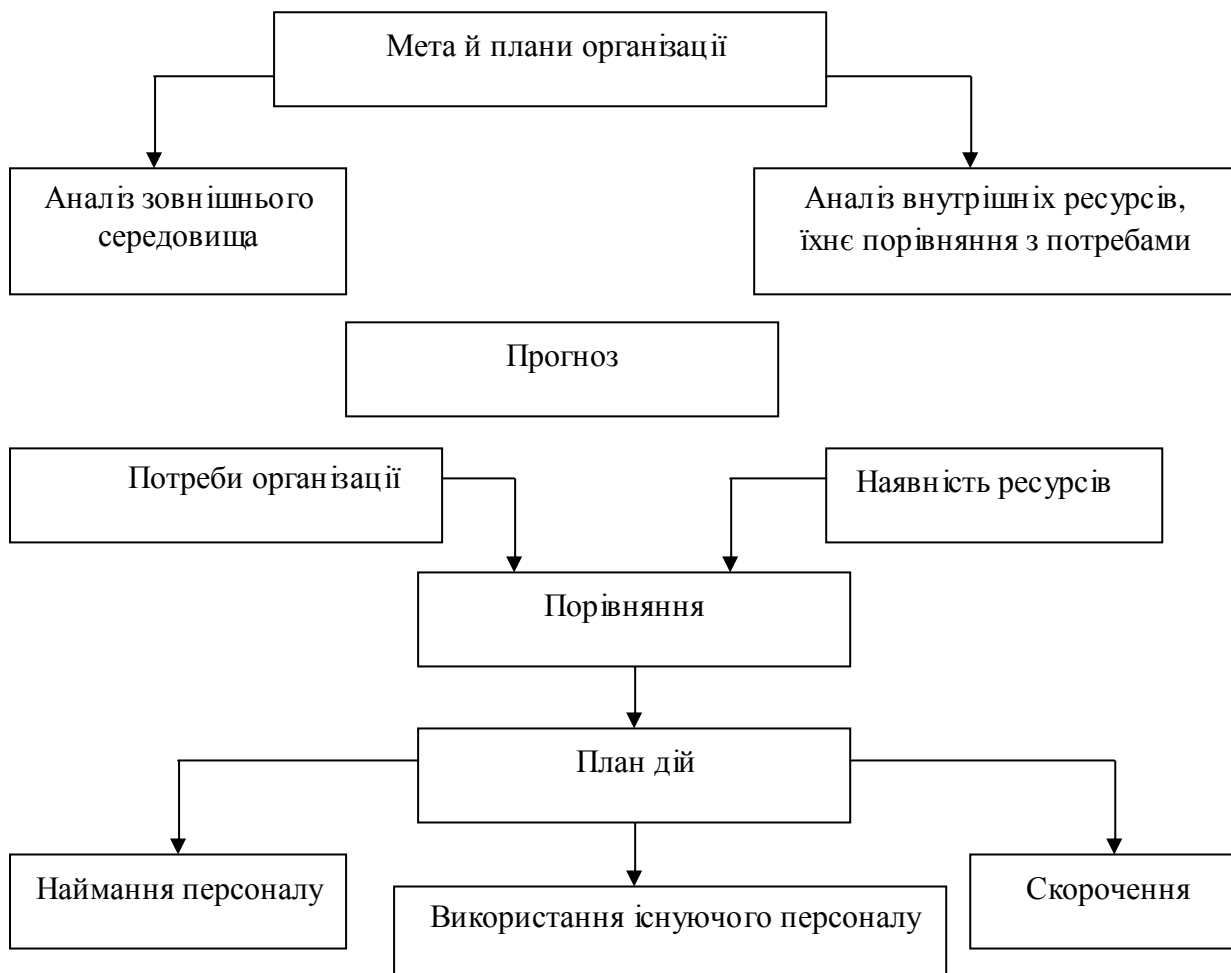


Рис. 7.2 - Схема процесу планування

7.3 Оперативний план роботи з персоналом

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації наведена на рис. 7.3

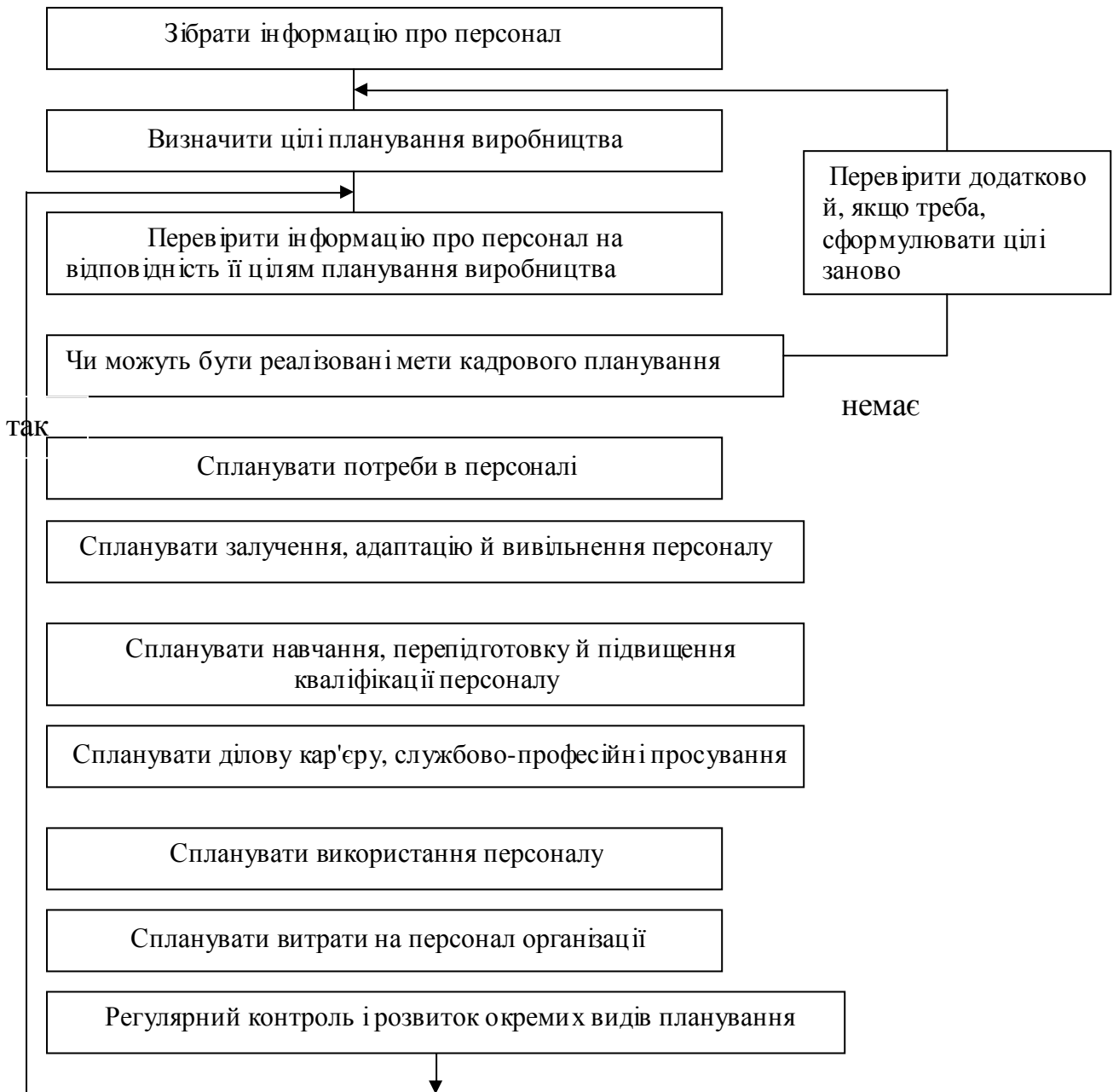


Рис. 7.3 - Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

Для його розробки необхідно за допомогою спеціально складених анкет зібрати наступну інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (кількість, прізвища, місце проживання, вік, час надходження на роботу та ін.);

- дані про структуру персоналу (кваліфікаційна, статева, візрна, національна структура; питома вага інвалідів, робітників, службовців, кваліфікованих робітників і т.д.);

- плінність кадрів;

- втрати часу в результаті простоїв, через хворобу;

- дані про тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюють в одну, дві або нічну зміну, тривалість відпусток);

- заробітна плата робітників і службовців (її структура, додаткова зарплата, надбавки, оплата за тарифом й понад тарифу);

- дані про послуги соціального характеру, що надаються державою й правовими організаціями (витрати на соціальні потреби, виділювані відповідно до законів, тарифних договорів, добровільно).

Мета й завдання кадрового планування в організації подані на рис. 7.4



Рис. 7.4 - Мета й завдання кадрового планування в організації

Планування потреби в персоналі є початковим статком процесу кадрового планування й базується на даних про наявні й заплановані робочі місця, план проведення ОПМ, штатний розклад й план заміщення вакантних посад.

При складанні плану робочих місць доцільно з'ясувати по кожному робочому місцю:

- які знання необхідні працівникові;
- які здатності необхідні на цьому робочому місці;
- який стиль поведження буде потрібно від працівника.

Вихідною основою для визначення потреби в персоналі є штатний розпис.

В організації повинен складатися прогноз, як очікуваного відтоку персоналу, так і його притоку.

Прогноз відтоку персоналу ґрунтується на обліку наступних причин: відхід на пенсію, інвалідність, звільнення за власним бажанням, перехід на навчання, призов в армію, відхід у відпустку по вагітності, пологами т.п.

Для розробки прогнозу відтоку персоналу використовуються різні коефіцієнти, зокрема коефіцієнт плинності кадрів:

$$DO = B / 3,$$

де К – коефіцієнт;

У - число звільнень за рік;

С - середня чисельність працюючих за рік.

Німецькі автори пропонують наступний план залучення й відбору персоналу:

- 1) визначення співвідношення внутрішнього й зовнішнього набору кадрів;
- 2) установлення системи стимулів;
 - визначення змісту робіт;
 - визначення умов праці на кожному робочому місці;
 - складання схеми розвитку персоналу й кар'єрного зростання;
 - установлення розміру оплати праці.
- 3) розробка альтернативних варіантів залучення персоналу;
- 4) вибір ринку праці;
- 5) визначення каналу залучення персоналу;

- 6) відбір персоналу;
- 7) адаптація працівника на робочому місці.

Планування навчання персоналу охоплює заходи з навчання усередині й поза організацією й самопідготовки.

Планування ділової кар'єри, службово-професійного просування полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи передбачуваним звільненням з роботи, необхідно організувати горизонтальне й вертикальне його просування за системою посад.

При плануванні витрат на персонал слід мати через наступні статті витрат: основна й додаткова заробітна плата; відрахування на соцстрахування; витрати на підготовку; перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів; витрати, пов'язані з доплатами на громадське харчування, житло-побутове обслуговування, охорону здоров'я, забезпечення дитячими установами, придбання спецодягу.

8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

8.1 Технології управління персоналом

8.1 Технології управління персоналом

Концепція УП – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів керування персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Вона включає: розробку методології УП, формування системи УП і розробку технології УП.

Методологія УП припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідаючим цілям і завданням організації, методам і принципам УП.

Система УП припускає формування цілей, функцій, оргструктури УП, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, керування його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу. Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації із профспілками й службами зайнятості.

Основу концепції УП організації в даний час становлять зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати й направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

У ринкових умовах відбувається відхід від ієрархічного управління жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне усередині організації - працівники, а за межами -

споживачі продукції. Треба повернути свідомість працюючих до споживача, а не до начальника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціатора, а не до бездумного виконавця, перейти до соціальних норм, що базується на здоровому економічному змісті, не забуваючи про моральність.

До останнього часу саме поняття «управління персоналом» в управлінській практиці не існувало. Система керування кожної організації мала функціональну підсистему управління кадрами й соціальним розвитком колективу, але більшу частину обсягу робіт з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Нові служби УП створюються на базі традиційних служб: відділу кадрів, ОТЗ, відділу охорони праці й ТБ. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики й координації діяльності з управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони розширюють коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності; управлінню професійним просування, запобіганню конфліктам, вивченню ринку трудових ресурсів та ін.

У ряді організацій формуються системи УП, що поєднують під єдиним керівництвом зам. директора з управління персоналом, всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Система УП організації – система, в якій реалізуються функції УП. Вона включає підсистему загального й лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем (рис. 8.1).

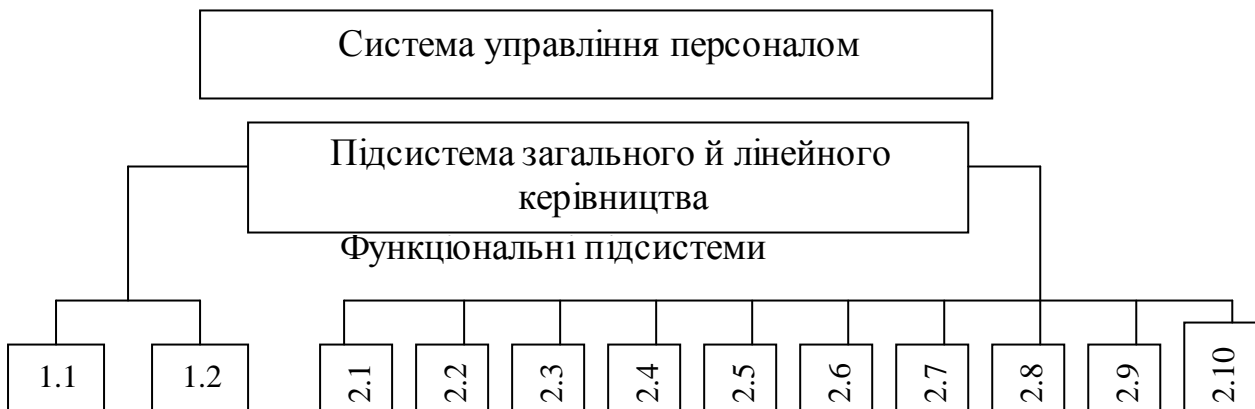


Рис. 8.1 Система управління персоналом в організації

- 1.1. Управління організацією в цілому
- 1.2. Управління окремими функціональними й виробничими підрозділами організації.
- 2.1. Планування й маркетинг персоналу
- 2.2. Управління трудовими відносинами
- 2.3. Управління наймом та обліком персоналу
- 2.4. Забезпечення нормальних умов праці
- 2.5. Управління розвитком персоналу
- 2.6. Управління мотивацією поведінки персоналу
- 2.7. Управління соціальним розвитком
- 2.8. Розвиток оргструктури управління
- 2.9. Правове забезпечення СУП
- 2.10. Інформаційне забезпечення СУП

Узагальнення досвіду вітчизняних і закордонних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи УП: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, професійний і соціальний розвиток (рис.8.2)

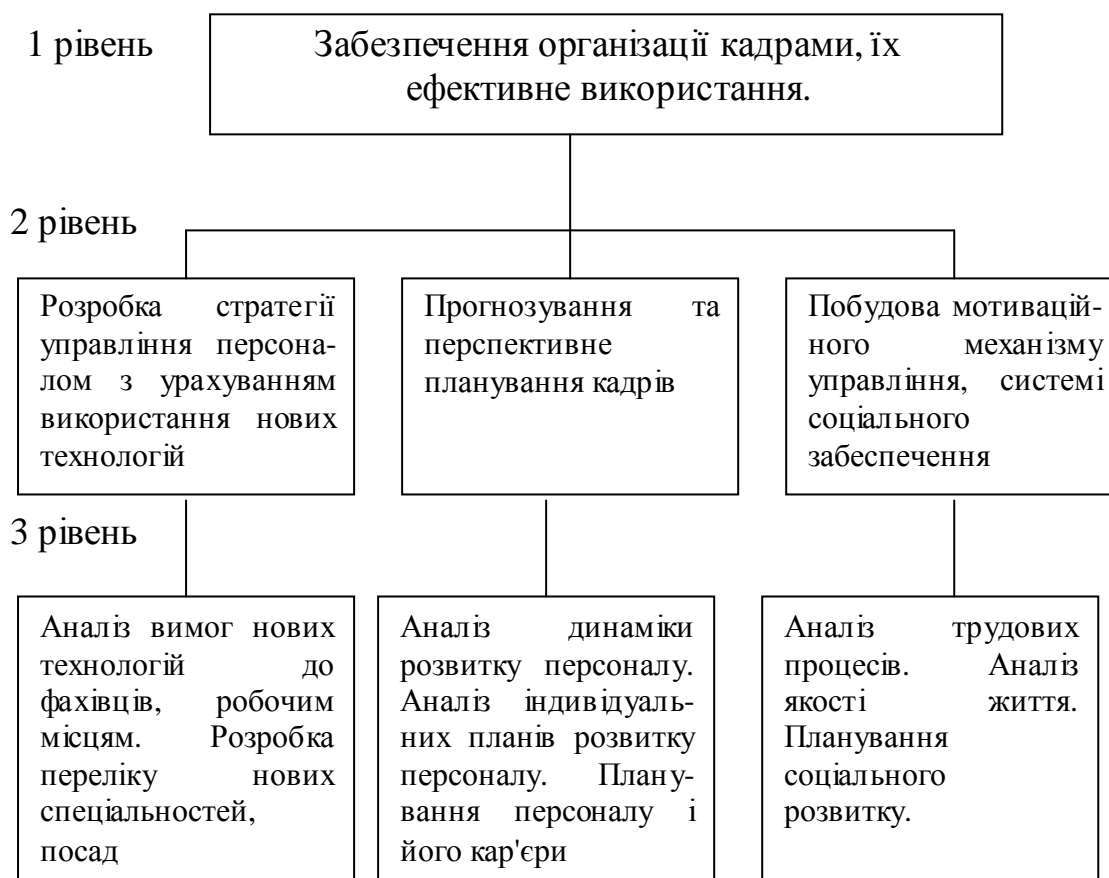


Рис. 8.2 Дерево цілей системи УП

9. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ

9.1 Роль і місце підрозділів з управління людськими ресурсами в організації.

9.2 Завдання й функції підрозділу з управління людськими ресурсами.

9.3 Статус, організаційна побудова й принципи розподілу повноважень у кадровій службі.

9.4 Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.

9.5 Інформаційне забезпечення служби персоналу.

9.1 Роль і місце підрозділів з управління людськими ресурсами в організації

Мета:

- Навчити визначати роль кадрових підрозділів у роботі з управління людськими ресурсами;
- Проаналізувати основні функції й відповідальність кадрових служб у роботі з управління персоналом;
- Дати уявлення про практику роботи з управління персоналом кадрових підрозділів сучасних підприємств.
- За статусом служба УП є самостійним структурним підрозділом компанії. Керує діяльністю служби звичайно директор по кадрах, у підпорядкуванні якого можуть перебувати ряд відділів, секторів, груп або окремих співробітників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання й розвитку персоналу, група стимулювання й оплати праці, менеджер по комунікації, інженер з техніки безпеки й т.д.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж факторами, що й усього підприємства. Вони визначають функції служби УП, до яких узагальнено можна віднести наступні:

- планування людських ресурсів;
- набір і відбір персоналу;
- укладання і розірвання трудових договорів, певного компенсаційного пакета;
- професійна орієнтація й адаптація;
- навчання перепідготовка й підвищення кваліфікації кадрів;
- розвиток мотивації, кар'єри співробітників;

- управління дисципліною;
- поліпшення умов роботи й вирішення соціальних питань.



Рис. 9.1 - Управління персоналом і функції кадрових служб в організації

Структура кадрової служби може розрізнятися залежно від масштабів діяльності підприємства, стратегії й тактики роботи з персоналом. Для малого підприємства найбільш характерним є здійснення функції кадрової служби одним співробітником або суміщення посади кадровика з якою-небудь іншою, наприклад, часто функції кадрового діловода виконує секретар, бухгалтер, юрист. Функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – він підбирає працівників, призначає їм зарплату, вирішує, які курси підвищення кваліфікації необхідні їм і т.д. На це іде багато часу.

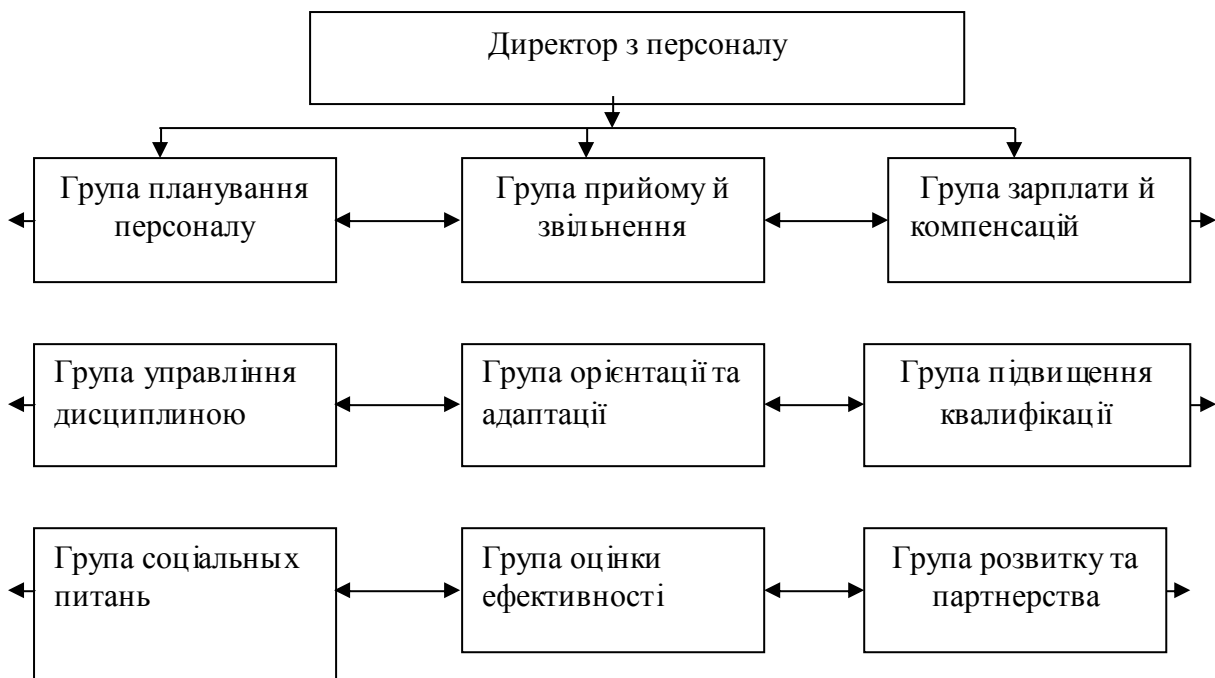


Рис. 9.2 - Схема управління персоналом організації кадрів

Велика виробнича або комерційна структура вимагає створення розгалуженої служби УП в різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, очолюваної директором з персоналу або заступником генерального директора (рис. 9.3).

Світовий досвід свідчить, що необхідність в організації кадрової служби на підприємстві виникає, коли тут працюють 50-70 співробітників.

Середнє за чисельністю підприємство потребує створення групи фахівців з кадрів (2-4 чоловік) або відділу кадрів.

При цьому директор по персоналу особисто курирує такі питання:

- філософія і політика компанії по роботі з персоналом;
- організаційна й функціональна структури організації;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

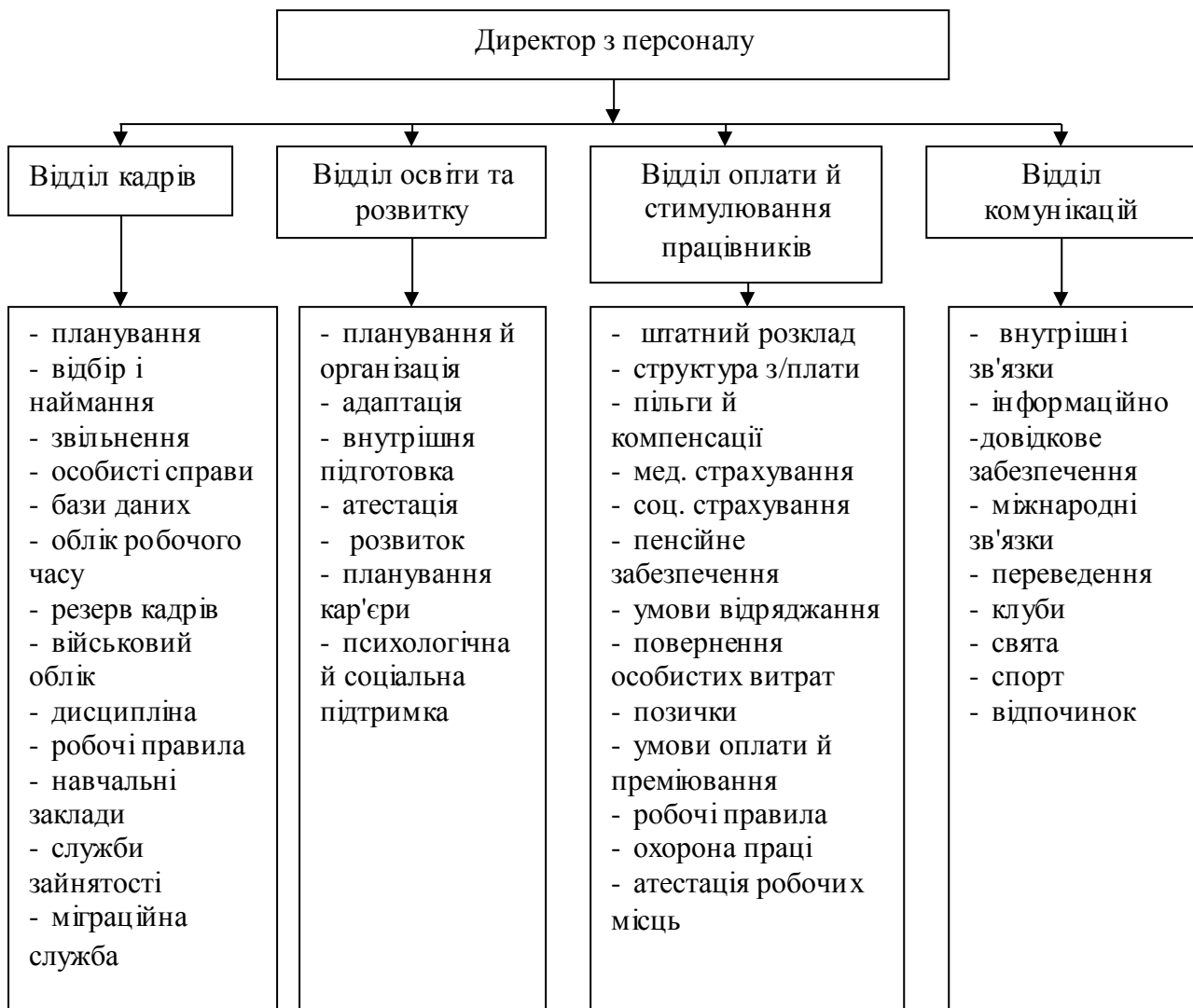


Рис. 9.3 - Організаційна структура служби УП

Опис прав і обов'язків підрозділу УП звичайно відображений у відповідному Положенні, розроблюваному керівництвом компанії (рис. 9.4).



Рис. 9.4 -

9.2 Завдання і функції підрозділу з управління людськими ресурсами

Завдання відповідного підрозділу (ОК, служби персоналу) зводяться до наступного:

- розробка й реалізація кадрової політики організації відповідно до внутріфірмових стандартів і сучасних концепцій УП;
- створення й підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань УП;
- забезпечення безпечних умов роботи співробітників компанії, матеріального й морального стимулювання.

Функції кадрового підрозділу визначають виходячи з поставлених перед ним завдань. Типовими функціями підрозділу є:

- участь у розробці й реалізації цілей і політики організації в області УП;
- розробка й реалізація комплексу планів з персоналом, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволенням кожного співробітника умовами, змістом і характером роботи;
- поліпшення якісного складу персоналу організації, створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної й додаткової потреби в персоналі й політики планування кар'єри; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників;
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностування й оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку й потреб організації; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; підбір викладачів, проведення моніторингу ринку ділової й професійної освіти);
- забезпечення соціальної рівноваги, вживання заходів з підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, проведення

психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу в організації;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, керування дисципліною;

- удосконалення організації оплати й стимулювання працівників організації (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями, розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакета; організація процесу оцінки ефективності співробітників; контроль висування і ротації працівників);

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- вдосконалення форм і методів керування кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення консультування й підготовки рекомендацій керівництву організації з питань правомірного захисту від протиправних зазіхань на діяльність компанії;

- організація захисту життя й здоров'я співробітників і майна організації, у тому числі з протипожежної безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені організації в зовнішніх організаціях.

Права підрозділу з управління персоналом

Для забезпечення більш чіткого становища підрозділу з роботи з персоналом у структурі організації корисно визначити права, які цьому підрозділу надані:

- вносити керівництву пропозиції з вдосконалення діяльності організації, інших структурних підрозділів;

- брати участь у підготовці перспективних планів розвитку організації, складанні її бюджетів;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням договорів підряду;
- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для вирішення завдань підрозділу;
- запитувати в межах встановленого регламенту й затверджених норм необхідні офіційні документи;
- контролювати розміщення й правильність використання працівників, стан трудової дисципліни в підрозділах компанії;
- вносити керівникові пропозиції щодо заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до співробітників організації, винних у порушенні законодавства.

9.3. Статус, організаційна побудова й принципи розподілу повноважень у кадровій службі

Кожний підрозділ або окрема посада, що входять до складу структури управління, мають певні функції. Їхнє здійснення вимагає від учасників управлінського процесу володіння певними повноваженнями, тобто офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження й виконувати дії в інтересах організації.

Межі повноважень визначаються статутом, положенням, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються зверху вниз.

Жодна людина не в змозі одноосібно вирішувати виникаючі проблеми: їх занадто багато й вони настільки специфічні, що потребують використання знань і досвіду багатьох людей.

Розподіл управлінських повноважень в організації здійснюється двома шляхами:

-на основі єдиноначальності й поділу повноважень. Це припускає, що повноваження приймаються тільки з рук безпосереднього керівника, що потім

без крайньої потреби не втручається в діяльність виконавця, а тільки контролює його й при необхідності надає допомогу;

-на основі множинного підпорядкування й поглинання повноважень, коли вищестоящий керівник, передаючи підлеглому повноваження, одночасно повністю зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів керування.

Масштаби повноважень, концентрованих на тому або іншому рівні, визначаються:

1) характером розв'язуваних проблем. Чим вони важливіше й різноманітніше, тим значніше повинні бути повноваження відповідного рівня. У зворотному напрямку діє поділ праці, що спрощує окремі операції, дозволяє їх стандартизувати, а отже знижується потреба в додаткових повноваженнях, необхідних для прийняття рішень;

2) розвиненістю систем комунікацій. Якщо можна без праці зв'язатися з керівництвом й одержати необхідні вказівки, більших повноважень виконавцю не потрібно;

3) особистими особливостями виконавців (досвідом, освітою. Чим вони вище, тим повноважень може бути надане більше.

4) морально-психологічним кліматом в організації.

При розподілі управлінських повноважень в організації виходять із:

-достатності їх для вирішення поставлених завдань;

-ув'язування з повноваженнями тих, з ким суб'єкту доводиться взаємодіяти;

-забезпечення чіткості лінії повноважень, популярності, від кого вони виходять, кому передаються й хто перед ким несе відповідальність;

-обов'язки виконавця в їхніх рамках самостійно вирішувати всі проблеми й нести повну відповідальність за свої дії.

Повноваження розподіляються не завжди рівномірно й можуть бути з тим або інших причин зосереджені переважно на верхніх або на нижніх її «поверхах». Тоді в першому випадку має місце їх «централізація», а в другому – «децентралізація».

На ступінь централізації управлінських повноважень впливають такі обставини:

- 1) дефіцитність ресурсів, які необхідно контролювати;
- 2) витрати, пов'язані з ухваленням рішення;
- 3) завдання забезпечити однаковість у проведеній політиці;
- 4) розміри організації (чим вона крупніше, тим складніше координувати її діяльність, тому повноваження краще децентралізувати);
- 5) динаміка бізнесу, напруженість ситуації (коли немає часу для передачі інформації або консультацій, рішення краще приймати вищому керівництву.);
- 6) історичні традиції організації;
- 7) наявність кадрів, здатних приймати кваліфіковані рішення на низових рівнях.

Централізація приводить до більших витрат часу на передачу інформації.

Децентралізація дозволяє:

- швидко розробляти й приймати рішення;
- відмовитися від детальних інструкцій з центра.

У той же час у децентралізації є такі недоліки:

- слабкий облік і навіть ігнорування в прийнятих рішеннях інтересів інших учасників управління й організації в цілому внаслідок відособленості процесу їхнього вироблення.

Виділяють кілька видів управлінських повноважень:

1. Розпорядницькі (загальні, лінійні й функціональні);
2. Координаційні - забезпечують погоджену взаємодію суб'єктів на низових рівнях управління.
3. Контрольно-облікові - перевіряють у встановлених рамках діяльність нижчестоящих суб'єктів.
4. Єднальні повноваження - полягають у тому, що їхні власники відповідно до закону зобов'язані виразити своє відношення до рішень, прийнятих у рамках розпорядницьких або координаційних повноважень.

9.4 Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації

У реальній практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами організації. Проте формальне закріплення є підмогою для запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

Варіант подібної формалізації може виглядати в такий спосіб. Підрозділ з управління людськими ресурсами:

-разом з керівниками інших структурних підрозділів організації розробляє кадрову політику й плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництвом компанії.

-періодично (раз на рік на вимогу) представляє керівництву організації аналітичні записи про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями по їхньому рішенню;

-разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;

-контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників (оперативне медобслуговування, харчування, постачання промисловими й продовольчими товарами, транспорт і т.п.);

-спільно із службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпеченню безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

9.5 Інформаційне забезпечення служби персоналу

Під інформаційним забезпеченням системи керування персоналом розуміється сукупність інформації, необхідної і достатньої для прийняття рішень, і методи та засоби її організації.

Основні модулі системи R/3.

Управління ОФ

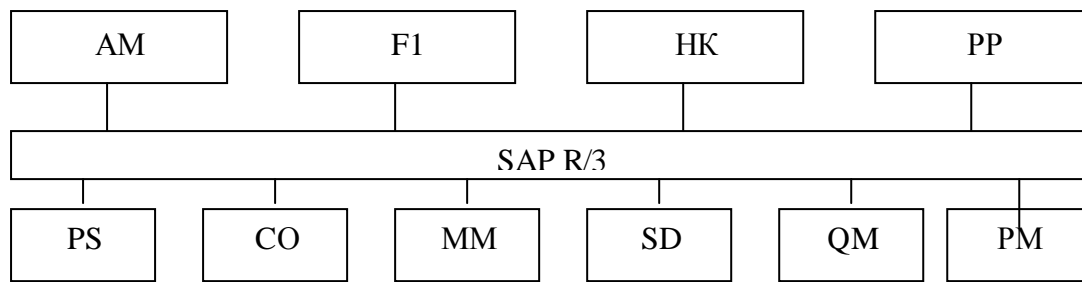


Рис. 9.5 - Основні модулі R/3

Призначення інформаційного забезпечення полягає у своєчасному й повному обслуговуванні управлінського персоналу й технічних засобів системи керування персоналом достовірними даними, що дозволяють здійснювати автоматизовану обробку інформації з використанням інших видів забезпечення.

Інформаційне забезпечення полягає у вирішенні наступних завдань:

1) організація домашньої і машинної фаз перетворення інформації: стадії одержання, реєстрації, передачі інформації й видачі результатів обробки споживачам;

2) організація банків даних: створення й введення системи масивів інформації, організація процесів її збереження й пошуку;

3) організація процесів вирішення функціональних завдань на ЕОМ: машинна постановка й алгоритм завдань конкретних функціональних завдань управління на основі використання програмного забезпечення; розробка технологічних процесів, інструкцій і здійснення машинного рішення.

Серед закордонних систем автоматизованого управління найбільш привабливою є SAP R/3. Система R/3 складається з набору прикладних модулів.

Фінанси (F1). Модуль, призначений для організації основної бухгалтерської звітності з дебіторами, кредиторами й допомоги бухгалтерії.

Контролінг (3). Модуль забезпечує облік витрат і прибуток підприємства, й включає облік витрат по місяцях їхнього виникнення, за заявками, проектами, калькуляцію витрат, контроль прибутковості, контроль діяльності підприємства.

Управління основними фондами (AM) - призначений для обліку основних фондів і керування ними. Ключові елементи модуля: технічне керування

основними засобами, техобслуговування і ремонт, обладнання, контролінг інвестицій і продажу активів, бухоблік основних фондів, заміна основних фондів і амортизація, управління інвестиціями.

Управління проектами (PS). Прикладний модуль PS підтримує планування, управління й моніторинг довгострокових проектів з високим рівнем важливості. Ключові елементи модуля PS: контроль фінансових засобів і ресурсів, контроль якості.

Виробниче планування (PP).

Управління матеріальними потоками (MM)

Збут (SD)

Управління якістю (QM).

Техобслуговування і ремонт обладнання (PM).

Управління персоналом (HK). Повністю інтегрована система для планування роботи персоналу й управління нею. Ключові елементи: адміністрування персоналу, розрахунок зарплати, управління поточними даними, розрахунок витрат за відрядження, пільги, набір нових співробітників, планування й підвищення кваліфікації персоналу, використання робочої сили, управління семінарами, організаційний менеджмент, інформаційна система персоналу.

Управління інформаційними потоками (WF)

Система SAP R/3 є основою і гарантує інтеграцію усіх прикладних модулів. Вона функціонує на серверах UNIX, AS/400, Windows NT, S/390 і різними СУБД (Informix, Oracle, Microsoft SQ4 Server). Користувачі можуть працювати в середовищі Windows, OSF/Motif, OS/2 або Macintosh.

10. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

Прикладом організації кадрової служби на повністю автоматизованих підприємствах із замкнутим технологічним циклом можуть служити так названі електронні фірми. Тут *головними завданнями* служби управління персоналом є пошуки шляхів залучення працівників до діяльності підприємства, розвиток їхніх індивідуальних здібностей, заохочення їх творчості й заповзятливості. Директори відділів "людських відносин" відповідають за результати соціального характеру (моральний клімат, підбір кадрів і т.п.); їхня робота оцінюється за кількісними критеріями. Використовують статистичні методи, що впливають на прийняття необхідних рішень. Широко застосовують комп'ютери та іншу новітню техніку.

З метою створення "сімейної атмосфери" на підприємствах керівники, крім різного роду зустрічей у неформальній обстановці, часто бувають у цехах, вислухуючи зауваження й пропозиції працівників безпосередньо на робочих місцях. Отримані результати доводять до загального відома - у цехах можна бачити інформаційні табло про хід виробництва, кількість споживачів, їхнє відношення до продукції, рух акцій, становище товарообігу й т.д.

Стимулюванню персоналу до творчої праці сприяє *гнучка організація праці*: над завданнями працюють групами (бригадами), структура яких дуже рухлива й не піддана формалізму; заохочується конкуренція (змагання) між групами й навіть дублювання робіт, допущені помилки не ведуть до санкцій, успіх обов'язково винагороджується матеріально, причому в короткий термін. Ставка робиться на індивідуального працівника, але у складі групи. На великих підприємствах регулярно проводять анкетування працівників з метою вивчення суспільної думки, у більшості випадків це робиться анонімно. Важливе місце в роботі кадрової служби займає професійна підготовка персоналу для полегшення внутрішніх переміщень фахівців.

Підбору кадрів надають першорядного значення; у цьому процесі беруть участь не тільки начальник служби кадрів і вищих представників адміністрації,

але й зацікавлена бригада. З метою зниження витрат на пошук кваліфікованих кадрів адміністрація не тільки публікує списки наявних вакансій, але й преміює своїх працівників за кожного запропонованого ними кандидата, який успішно витримав іспитовий термін. Головні критерії відбору кадрів - технічна підготовка й потенційні можливості кандидата, сумісність з колективом підприємства, стабільність роботи. З'ясування спроможностей і знань кандидата відбувається в ході докладних співбесід, які можуть неодноразово повторюватися.

Співбесіди застосовують також для щорічної атестації керівної ланки й фахівців, для іншого персоналу вони проводяться двічі на рік. Оцінку працівників ведуть з обліком того, в якій мірі реалізовані поставлені перед групою (бригадою) завдання. Кожний працівник може висловити свою думку про шляхи поліпшення роботи, після чого група намічає план дій, іноді за допомогою фахівця. У ході співбесіди дирекція може використати заздалегідь підготовлені формуляри-опитувальники. У деяких компаніях підлеглі в неофіційному порядку дають атестацію старшому за посадою керівнику для того, щоб він міг придбати необхідний досвід на майбутнє. При оцінці працівників дирекція підприємства, як правило, не враховує допущені ними раніше помилки, тому що виходить з принципу, що заповзятливість завжди пов'язана з ризиком, що може спричинити помилки.

Кількість співробітників служби кадрів залежить у першу чергу від загального числа зайнятих на підприємстві робітників і службовців. Але французькі фахівці вважають, що при цьому потрібно враховувати наступні моменти. Їхнє співвідношення завжди більше для невеликих і середніх підприємств, тому що кадрову службу недоцільно скорочувати нижче певного рівня внаслідок того, що вона повинна забезпечувати в повному обсязі функціонування всіх областей трудових відносин. На великих же підприємствах завжди є можливість заощадити на чисельному складі кадрової служби без помітного збитку для інтересів колективу. Обсяг роботи кадрової служби значно збільшується, коли їй доводиться обслуговувати різні за

характером виробничі ділянки або коли вони територіально розкидані. Порівняння промислових підприємств з установами сфери обслуговування свідчить про те, що в останніх кадрова служба нараховує більше працівників через відсутність нижчої ланки управлінських кадрів промислового типу (бригадирів, майстрів), які можуть взяти на себе виконання деяких функцій кадрової служби.

Французькі фахівці, аналізуючи роль і функції кадрової служби, виділяють тут *три напрямки*:

– головний — набір і звільнення персоналу, питання зарплати, дисципліни праці, відносини з профспілками — має адміністративний характер і розрахований на короткий період часу; при цьому начальник кадрової служби звичайно не входить до складу вищої ланки керівництва підприємства або установи;

– планове керівництво з метою «гармонізації» різних аспектів соціальних і людських проблем на підприємстві: прийом на роботу, професійно-технічна підготовка, просування кадрів, умови праці, заробітна плата, відносини з профспілками; при цьому керівник кадрової служби звичайно входить до складу вищої управлінської ланки;

– цілеспрямоване керування підприємством, розрахованим на перспективу, де кадрова служба повинна сприяти досягненню стабільності в колективі, підвищенню економічних показників у роботі, створенню обстановки "соціального миру"; при цьому керівник відділу (управління) кадрів обов'язково входить у директорську раду, а співробітники кадрової служби вважаються "функціональними службовцями".

Розходження між цими напрямками діяльності кадрової служби можна пояснити в такий спосіб. У *першому випадку* при створенні нового підприємства керівник кадрової служби набирає персонал після того, як дирекцією визначені завдання виробництва й під них підведена технічна база.

У *другому випадку* від кадрового керівника потрібна розробка плану заходів в області професійно-технічної підготовки, транспорту, підсобних служб і т.п.

Відповідно до *третього напрямку* керівника кадрової служби залучають до попередньої роботи з визначення контурів майбутнього підприємства нарівні з директорами технічної й комерційної служб.

Коли мова йде про наймання робочої сили, то в першому випадку на роботу приймають осіб існуючих професій, у другому - розраховують потреби в робочій силі на рік уперед з урахуванням можливостей розвитку підприємства, наявності трудових ресурсів, вікового й кваліфікаційного рівня співробітників, необхідності внутрішніх перестановок кадрів. В умовах реалізації *третього напрямку* кадрова служба має доступ до всього комплексу управлінських рішень, таких як набір персоналу, реорганізація структури, зміна системи керування й т.п. Деякі керівники вважають, що питання наймання робочої сили - це стратегічна проблема розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Неможливо визначити постійний "уніфікований" тип *керівника кадрової служби*, тому що його статус залежить як від характеру підприємства, так багато в чому й від погляду керівника на місце й значення кадрової служби. Природно, що на дрібних і середніх підприємствах керівники іноді підмінюють кадрові служби, орієнтуючись на "повсякденний діалог" з персоналом. На великих підприємствах, навпаки, спостерігається широкий спектр службових постів, займаних керівниками кадрових служб: від начальника відділу (керування) кадрів, "директора" по кадрах (або із соціальних питань) до заступника генерального директора підприємства або компанії.

На великих підприємствах кадрова служба виконує наступні функції:

– адміністративна діяльність, що забезпечує практичне застосування положень існуючого законодавства в області праці й колективних договорів, включаючи питання заробітної плати;

– вирішення питань працевлаштування, у тому числі прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем і умовами праці, переведення на іншу роботу, просування по виробничих або службових сходах;

– здійснення професійно-технічної підготовки, спрямованої на виявлення потенційних можливостей співробітників з метою їх подальшого службового росту;

– вирішення питань матеріальної винагороди, включаючи атестацію робочих місць і постів, визначення структури заробітної плати з урахуванням соціальних пільг, статей колективного договору й положення на ринку праці;

– регулювання відносин соціального характеру, в тому числі забезпечення контактів з профспілками й виборними органами, підготовка колективних договорів, сприяння проведенню суспільних заходів, виявлення причин соціальної напруженості в колективі й т.д.;

– контроль за умовами праці й технікою безпеки.

Крім перерахованих функцій на окремих підприємствах кадрові служби можуть займатися питаннями штатного розпису (його структури й організації), урегулюванням трудових конфліктів і спорів юридичного характеру.

11. ОЦІНКА І АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

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

11.2 Компетентність працівника. Види компетенції.

11.3 Оцінка персоналу

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

У рамках перерахованих категорій працівників виділяються окремі професії.

Під *професією* розуміють комплекс теоретичних знань і практичних навичок, придбаних людиною в результаті спеціальної підготовки в даній області, що дозволяють виконувати відповідний вид діяльності. Наприклад, можна говорити про професії юриста, економіста, лікаря.

Професії робітників включені в загальний класифікатор професій робітників, посад і тарифних розрядів (ОКПДТР) відповідно до Єдиного тарифного кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників, а посади управлінського персоналу - відповідно до Єдиної номенклатури посад службовців і Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців.

Єдність досвіду, навичок, знань і вміння формує кваліфікацію, тобто ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання даних трудових функцій.

Розрізняється кваліфікація роботи й кваліфікація працівника.

Кваліфікація роботи представлена сукупністю вимог до тих, хто її виконує.

Кваліфікація працівника – це сукупність придбаних людиною професійних якостей.

Кваліфікація працівника обумовлена стажем роботи на даній або аналогічній посаді, необхідним для освоєння професії; рівнем загальних і спеціальних знань, а також організаційних навичок (для керівника).

Вона визначається спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даної особи і юридично закріплюється в документах - дипломах, посвідченнях і т.д.

Робітників за *ступенем кваліфікації* прийнято розділяти на такі групи:

1) висококваліфіковані робітники, які закінчили середні спеціальні навчальні заклади зі строком навчання 2-4 роки;

2) кваліфіковані робітники, які закінчили середні ПТУ, технічні училища, звичайні ПТУ або навчання на підприємствах протягом 6-24 місяців;

3) малокваліфіковані робітники, які пройшли виробничу підготовку протягом 2-5 місяців;

4) некваліфіковані робітники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочому місці протягом декількох тижнів.

Розходження в ступені кваліфікації робітників відбиваються в тарифному розряді - більш високий розряд відповідає більше високій кваліфікації, на транспорті кваліфікація характеризується класністю, але на відміну від 1 розряду 1 клас вважається найвищим.

Фахівці (залежно від рівня підготовки) бувають вищої й середньої кваліфікації. Перші здійснюють керівництво виробничо-технічними й творчими процесами, другі є виконавцями робіт.

Фахівці можуть бути головними, провідними, старшими або мати категорію, відзначену номером. Старший фахівець поряд з виконанням своїх звичайних обов'язків фахівця може керувати групою колег - рядових виконавців, не виділеної в самостійний підрозділ. Це керівництво не має адміністративного характеру, а зводиться переважно до координації й консультивання. Він може бути також одноособовим відповідальним виконавцем якоїсь роботи, що не має підлеглих. Провідний спеціаліст виконує ті ж обов'язки, що й старший, але здійснює ще й методичне керівництво, а головний координує роботу провідних і старших фахівців.

11.2 Компетентність працівника. Види компетенції

Ступінь кваліфікації працівників називається *компетентністю*.

Виділяють наступні її види:

- функціональна (наявність професійних знань і вміння їх реалізувати);
- інтелектуальна (здатність до аналітичного мислення);
- ситуативна (уміння діяти відповідно до обставин);
- соціальна (наявність комунікаційних та інтеграційних здатностей, уміння підтримувати відносини, домагатися свого, вести бесіди та ін.).

Однією з *головних функцій* кадрової служби на підприємствах і в установах є надання допомоги адміністрації у визначенні ділових і моральних якостей працюючих з метою їхньої повної мобілізації на виробництві й у сфері обслуговування. У багатьох країнах підприємницькі організації видають спеціалізовані журнали й бюлетені, де регулярно висвітлюються методи оцінки, підбору й розміщення кадрів як традиційними способами, так і з використанням останніх нововведень. Зокрема, Національна асоціація керівників кадрових служб Франції один з номерів журналу "Персонал" присвятила проблемам організації роботи з оцінки й підбору кадрів. Як показали публікації, **системи оцінки кадрів**, що практикують у Франції, досить рівні за складністю. На підприємствах середнього розміру більша свобода дій надана керівникам підрозділів, які зі схвалення дирекції практикують час від часу *співбесіди* з підлеглими; при цьому звіти про такі бесіди не завжди доводять до самих підлеглих.

На деяких підприємствах існують більш розвинені системи, що передбачають заповнення самим працівником документа, де він підводить підсумки своєї роботи, дає оцінку власним успіхам і оволодінню дорученою ділянкою роботи. Цей документ служить вихідною базою для співбесід (щорічно або через півтора року). При цьому керівництво не завжди інформує кадри про оцінку їхньої роботи. Нарешті, на великих фірмах бесіди з підлеглими не обмежуються обговоренням професійних справ, а стосуються також оцінки їхніх потенційних можливостей. Документи співбесіди підписують той, кого атестують, його безпосередній начальник і наступний за службовим

становищем керівник. Ці складні системи передбачають ведення *досьє* на кожного опитаного. Однак, за свідченням французьких фахівців, більшість оцінок, що містяться в особистому досьє, мають усереднений характер типу "задовільно". Вони пояснюють це тим, що керівники цехів і служб не бажають "хвилювань" у колективі. Тому погані працівники не одержують незадовільних оцінок через побоювання керівників зачепити їхнє самолюбство, а гарні працівники залишаються поза полем зору керівництва підприємства або установи.

Соціологи зазначають, що кадрові служби у Франції відходять від колишньої практики оцінки кадрів за *системою шкільних балів*, тому що вона лякає молодих фахівців при прийомі на роботу. На зміну довільним оцінкам начальства приходить більш зважена й різнобічна оцінка працівників за результатами співбесід і їхніх робочих документів. У цьому випадку зацікавлена особа може звернутися до керівництва з протестом з приводу незгоди з винесеною йому оцінкою. У цілому про працівника судять не стільки за результатами виконуваних їм службових обов'язків, скільки за його творчими можливостями. Примітно також, що оцінка (атестація) кадрів у Франції застосовується частіше на великих підприємствах, ніж на середніх й дрібних, у більшій мері в установах, чим у сфері матеріального виробництва.

У книзі "Мистецтво управляти" *Б. Галамбо* аналізує **два підходи до оцінки працівників**. *Перший* — базується на завданнях і вимогах наукового керування виробництвом, наголошуючи на оцінці кадрів за допомогою докладного опису службових обов'язків, що, на думку адміністрації, дозволяє оцінити досягнуті результати об'єктивним чином. При цьому, якщо оцінку дають два співробітники одночасно, то вони повинні прийти до одного висновку. У цій оцінці співбесіда не є обов'язковою. На практиці подібний підхід знайшов свої обмежені можливості через його суб'єктивність.

Другий підхід заснований на концепції "людських відносин", виходить з установки, що "щаслива людина — продуктивний працівник". У цьому разі співбесіди відіграють вирішальну роль, тому що дозволяють краще впізнати працівника, визначити труднощі, з якими він зіштовхується, намітити шляхи

їхнього усунення. Але при цьому підході проявляється невміння деяких керівників успішно вести бесіду, тому багато начальників цехів, відділів і служб, які мають відношення до керування персоналом, вдаються до порад фахівців. У цілому зазначені підходи доповнюють один одного. Практика показує, що класична система оцінки кадрів за допомогою перерахованих методів не скрізь функціонує успішно. На практиці багато керівників цехів і служб підприємств самі заповнюють особисті картки (робочі документи) на працівників і відсилають їхні досьє у відділ кадрів, не втрачаючи часу на співбесіду із зацікавленими особами. Тому до молодих інженерів прикріплюють наставників, які дають оцінки своїм підопічним. Вони не повинні займати пости безпосередніх керівників своїх підопічних. Щомісяця вони збираються на наради в рамках "комісії молодих фахівців" і виносять судження про збільшення зарплати кожному із своїх підшефних. Завдяки доброму знанню структури виробництва й наявних вакансій наставники допомагають молодим фахівцям знайти цікаву роботу й сприяють їхньому просуванню по службі.

За спостереженнями західних фахівців кадрової служби, *відношення працівників до процедури співбесід зі своїм безпосереднім начальством* неоднозначне. Помічено, що всі опитувані відчувають перед співбесідою деяке стиснення як перед випробуванням, а деякі виражають невдоволення тим, що безпосередні керівники не можуть негайно вплинути на їхню кар'єру й заробіток. Звідси бажання опитуваних зустрітися з керівниками більш високого рангу, від яких залежать збільшення зарплати й просування по службі. У зв'язку з цим деякі фахівці пропонують не погоджувати регулярні співбесіди з питаннями зарплати й кар'єри, тому що вони мають вирішуватися вище й не повинні впливати на "невимушений" хід бесіди.

Застосовувані в західних країнах *системи й методи оцінки кадрів* мають різні назви: річна атестація персоналу, оцінка за результатами роботи, оцінка по досягненню поставлених цілей і т.п. Теоретично всі ці системи включають наступні елементи: оцінку досягнутих результатів, щорічні співбесіди, розгляд річних підсумків роботи й професійної підготовки, атестацію за рік, визначення

цілей (завдань) і оцінку отриманих результатів, керування вибором цілей та ін. Спільною для цих систем оцінки кадрів є необхідність періодичних бесід керівників з підлеглими. При цьому в співбесідах повинні висвітлюватися *три головні теми*:

- визначення (вибір) цілей у формі індивідуального плану роботи з наступним контролем;
- професійна адаптація працівника на робочому місці або оволодіння дорученим завданням;
- потреби й перспективи професійного зростання працівника, іноді за межами його робочого місця.

Співбесіди можуть проводитися за заздалегідь складеним планом (на основі спеціального опитувальника-формуляра). Зібрані відомості надходять у відділ (керування, службу) кадрів і є основою для вироблення планів професійної підготовки й перепідготовки кадрів, для управління просуванням працівників по службі й, нарешті, для координації та контролю рішень по збільшенню зарплати в рамках загальної концепції в цій області. Багато західних фахівців вважають, що бесіди підлеглих з керівниками є важливим засобом спілкування всередині колективу.

У посібнику з оцінки кадрів Томаса Х. Паттена, призначеному для адміністрації підприємств і установ, автор відзначає, що визначення цінності працівника на основі рис його характеру не дає надійних висновків, які легко опротестувати під приводом їх "суб'єктивізму", тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки.

На думку багатьох фахівців, *ефективним методом стимулювання співробітників* є інформування їх про те, що очікує від них адміністрація або установа. Співробітники адміністрації й кадрової служби повинні уникати зв'язування результатів співбесід з одночасним підвищенням зарплати, тому що в цьому разі бесіда може звестися тільки до цього питання. Не слід міняти систему оцінок щороку. Роботу співробітника бажано оцінювати в рамках його прямих обов'язків, але не обмежуватися тільки цим, тому це може загальмувати

його професійний ріст. Щорічна співбесіда не повинна бути несподіванкою для працівника, вона мусить бути продовженням повсякденних контактів з безпосереднім керівництвом. Служба кадрів зобов'язана стежити за тим, щоб співбесіди протікали в належній формі, і на прохання учасників полегшувати процедуру бесіди. Обов'язком кадрової служби є також вивчення всіх заповнених формулярів-запитальників для об'єктивного судження про рівень пропонованих персоналу вимог, орієнтуючись на кращі зразки. Напередодні бесіди керівник повинен проглядати всі попередні оцінки працівника. Атестація на підприємствах і в установах повинна вводитися, починаючи з високих ланок керівництва, які мусять пройти 20-годинну підготовку із застосуванням ділових ігор.

Незважаючи на недоліки, оцінка працівника залежно від реалізації поставлених цілей є ефективним методом перевірки й дозволяє краще планувати діяльність організації. Зацікавлений працівник може сам намічати цілі (завдання) у результаті аналізу своїх можливостей і врахування слабких місць, після чого ці питання виносяться на обговорення з керівництвом. Така система повинна застосовуватися за бажанням, для її впровадження необхідно кілька років.

На думку західних фахівців, **роль служби кадрів** при *традиційних методах оцінки* працівників зводиться до наступного:

- розробки програми й визначення календарних строків проведення оцінок (атестацій), ознайомлення з ними зацікавлених осіб;
- забезпеченню керівників цехів та інших підрозділів необхідною документацією;
- широкого ознайомлення персоналу із системою оцінки кадрів і способами її застосування;
- навчання керівників всіх рівнів технічним прийомам проведення атестацій;
- щорічного узагальнення результатів роботи з оцінки кадрів і формулювання відповідних висновків;

– координації зусиль з реалізації заходів, які впливають з результатів атестацій, включаючи професійну підготовку (навчання), просування по службі, надбавки до заробітної плати, переведення на іншу роботу й т.п.;

– удосконалення системи оціночних показників, їхнього змісту й застосування.

В останні роки за рубежом одержують поширення **нові методи відбору й оцінки кадрів** з використанням науково-технічних методів. До них можна віднести психологічні тести, графологію, "сценарій життя", спеціальні запитальники, вивчення мозкової діяльності за допомогою ЕОМ і т.д.

Тести діляться на три групи:

- психомоторні, метою яких є аналіз рефлексів і вправності;
- інтелектуальні, за допомогою яких визначаються здатності до абстрактного мислення, аналізу, визначення суті проблеми й т.п.;
- особистісні, що виявляють основні риси характеру.

До психологічного примикає *графологічний метод* визначення здатностей людини за характером її почерку. Аналіз почерку й манери письма дозволяють, на думку фахівців, визначити ступінь інтелігентності, товариськості й сили волі кандидата. Графологічний метод останнім часом часто застосовують при найманні робочої сили й рекламують в спеціальній літературі, але слід врахувати, що для того, щоб успішно опанувати ним, необхідні три роки навчання й кілька років виробничого стажу.

Оцінка кандидата за допомогою *"сценарію життя"*, тобто за допомогою інформації про перипетії його трудової біографії й сімейного життя, з'ясування обставин життя, починаючи із самого дитинства, що відбувається під час бесіди зі спеціально підготовленим співробітником кадрової служби, ґрунтується на тому, що, на думку фахівців, "сценарій" — це план життя, визначений генами батьків, який одержав їхню підтримку й виправдався в ході наступних подій. Але зазначений прийом є допоміжним і не може замінити традиційних методів оцінки кадрів на основі документів і докладних бесід.

В останні роки з'явилися фірми, які спеціалізуються на розробці сучасних методів підбору й оцінки кадрів з наданням консультаційних послуг. Наприклад, фірма "Персонел Адміністрейшн" (США) розробила запитальник, що містить 90 пар суджень-оцінок позитивної й негативної властивості. Опитуваний повинен зупинити свій вибір на тих судженнях, які максимально характеризують його. За результатами опитування складають графік-діаграму, аналіз якого дає уявлення про такі якості, як динамізм, товариськість, стиль роботи, емоційність, незалежність, спрямованість, здатність керувати й т.д. При цьому піддаються оцінці 20 факторів людської поведінки в процесі роботи; фактори особистого життя розглядаються лише в незначній мірі. Процедура заповнення запитальника триває 10—15 хвилин і дає негайний "зворотний зв'язок". Зазначений метод, що одержав назву *"метод кращого рівня"*, використовується більше 15 років у різних країнах світу. За твердженням співробітників фірми, ним можна користуватися на будь-якому підприємстві й в будь-якій установі для оцінки працівників будь-якого рівня, починаючи з телефоністки й закінчуючи генеральним директором.

12. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

12.1 Функціональні проблеми управління персоналом

12.2 Аналіз якісного складу персоналу організації

12.3 Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях

12.4 Удосконалення моделі кадрового менеджера

12.1 Функціональні проблеми управління персоналом

Вище керівництво більшості сучасних корпорацій все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами звичайно окупаються підвищенням загальної ефективності й продуктивності роботи організації. Турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно організація домагається поставлених перед собою цілей.

Продуктивність визначається шляхом аналізу доходів і витрат, тоді як ефективність визначається за допомогою порівняння результатів управління персоналом з цілями, наміченими в області управління персоналом.

Оцінка ефективності й продуктивності так само необхідна відносно управління персоналом, як і відносно інших сфер роботи організації. Оцінки повинні розглядати як внутрішню, так і зовнішню сторону діяльності відділу людських ресурсів.

«Клієнти» кадрових фахівців - це працівники організації точно так само, як і ті, хто перебуває за межами організації й має справу з персоналом кадрових служб.

Оцінка діяльності служб персоналу в організаціях може бути різною - від повної її відсутності до застосування систематичних методів.

На жаль, практика така, що в багатьох організаціях зусилля відділу персоналу розглядаються виключно як додаткові дії.

Найбільш частими причинами недостатності оцінки ефективності в багатьох організаціях є:

-переконання, що проведення наукової оцінки є складною;

-рівень зусиль кадрових підрозділів складно піддається кількісному визначенню;

-складно визначити, коли цілі відділу персоналу досягнуті, а коли ні;

-працівники, які входять у штат кадрових підрозділів, не мають достатнього часу або можуть проявляти небажання відносно проведення оцінки ефективності й продуктивності їхньої роботи;

-незначний інтерес до оцінки ефективності й продуктивності з боку керівництва організації.

12.2. Аналіз якісного складу персоналу організації

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

– рівень загальної і спеціальної освіти;

– середній вік працівників;

– стать;

– стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві;

– чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.
3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.
4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.
5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

Такі дані, як суміщення професій, середній вік, відносна чисельність чоловіків і жінок, у підрозділах порівнюються із середніми показниками по підприємству, об'єднанню.

Кваліфікаційний склад робочих підрозділів можна аналізувати їх середнім розрядом за формулою:

$$V = \frac{\sum_r^n R_r}{\sum_r R_r},$$

де r — номер розряду;

R_r — чисельність робітників кожного розряду;

Слід порівнювати середній тарифний розряд робітників із середнім розрядом робіт по підприємству і підрозділах.

Дані про середній тарифний розряд робітників містяться у статистичній звітності підприємства про склад робітників за професіями і розрядами.

У сучасних умовах кваліфікація робітників формується завдяки трьом показникам: спеціальна підготовка, загальна освіта і виробничий досвід. Різне поєднання цих компонентів робить робітника здатним до виконання робіт того чи іншого розряду.

Кваліфікаційний склад спеціалістів визначається показником S (рівень кваліфікації), тобто відношенням фактичної чисельності спеціалістів з вищою ($K_{\text{в}}^{\phi}$) і середньою освітою ($K_{\text{с}}^{\phi}$) до їх загальної потреби за штатним розкладом ($K_{\text{в}}^3$ $K_{\text{с}}^3$):

$$S = \frac{K_{\text{в}}^{\phi} + K_{\text{с}}^{\phi}}{K_{\text{в}}^3 + K_{\text{с}}^3},$$

Окрім того, визначається відповідність спеціальностей економістів, інженерів, техніків за дипломом з їх потребою за штатним розкладом.

Важливим показником якісного складу персоналу на підприємстві є наявність працівників, які суміщають професії: це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на робочі кадри. Показник якості розстановки персоналу за посадами розраховується складанням кількості спеціалістів з вищою освітою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади, і розподіленням цієї суми на загальну кількість посад, які вимагають заміщення спеціалістами:

$$Я_{\text{п}} = \frac{K_{\text{в}}^{\phi} + K_{\text{с}}^{\phi}}{ЗК_{\text{пв}} + ЗК_{\text{пс}}},$$

де $Я_{\text{п}}$ — якість розстановки спеціалістів за посадами;

$K_{\text{в}}^{\phi}$ — кількість спеціалістів з вищою освітою;

$K_{\text{с}}^{\phi}$ — кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою

$ЗК_{\text{пв}}$ — загальна кількість посад, які вимагають вищої освіти;

$ЗК_{\text{пс}}$ — загальна кількість посад, які вимагають середньої спеціальної освіти.

Плинність — це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію.

Плинність може дорого обходитись роботодавцю. Витрати на плинність включають:

- витрати на соціальну безпеку і допомогу по безробіттю;
- виплату проміжних відпусток, допомоги;
- простоювання машин та обладнання;

- витрати на добір персоналу;
- адміністративні витрати;
- зниження продуктивності, оскільки необхідно мати час для адаптації нових працівників, досягнення ними рівня продуктивності звільнених працівників.

Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цьому місці і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Деякі види плинності корисні для організації, коли звільнення даного працівника не матиме негативних наслідків.

Самовільний невихід на роботу викликає ряд проблем. Витрати підприємства викликають виплати, які здійснюються незалежно від наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Тут також може простоювати дороге обладнання, машини і механізми.

Розрахунок самовільного невиходу на роботу здійснюється за формулою:

$$\frac{\text{Час (кількість робочих днів) витрачених через відсутність на роботі за певний період}}{\text{середня кількість у певному періоді працівників} \times \text{кількість робочих днів}} \times 100$$

або:

$$\frac{\text{загальна кількість пропущених годин}}{\text{загальна кількість робочих годин за графіком}} \times 100$$

Із плинністю і самовільним невиходом на роботу пов'язані такі форми оцінок, як незадоволення і скарги.

Незадоволення — вираз (у письмовій чи усній формі) незадоволеності або критика робітника та менеджера.

Скарга — це незадоволення, подане у письмовій формі керівництву або представнику профспілки.

Звичайно це не всі види скарг і незадоволеності, пов'язані з проблемою управління персоналом. Вони можуть бути стосовно обладнання, механізмів і т.п., зростання кількості скарг може бути приводом незадоволеності, персоналу.

Аналіз плинності персоналу

Таким чином, персонал підприємства не є постійним: одні працівники звільняються, інші наймаються. Причини звільнення можуть бути різними. Ці зміни у персоналі підприємства називаються оборотом персоналу. Розрізняють оборот по звільненню і оборот по прийманню (зовнішній оборот). Окрім зовнішнього обороту персоналу, на підприємстві відбувається внутрішній оборот — перехід працівників із однієї категорії (посади) в іншу, з одного підрозділу в інший і т. д.

Оборот персоналу визначають як відношення кількості всіх колишніх (оборот по звільненню) або всіх прийнятих (оборот по прийманню) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду за формулою:

$$R_{зв} = \frac{K_n^{зв}}{K_n^{сп}}, \quad R_{пр} = \frac{K_n^{пр}}{K_n^{сп}}$$

де $R_{зв}$ - коефіцієнт обороту по звільненню;

$R_{пр}$ - коефіцієнт обороту по прийманню.

$K_n^{зв}$ - кількість звільнених працівників;

$K_n^{сп}$ - середньоспискова чисельність персоналу.

Коефіцієнт загального обороту визначають як суму: $R_{зв} + R_{пр}$

Поняття «плинність персоналу» в економічній і соціологічній літературі означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Скорочення плинності персоналу має велике народногосподарське значення. Це пояснюється головним чином тим, що працівники, які переходять з одного підприємства на інше, з однієї галузі виробництва в іншу, не тільки забирають із собою соціально-виробничий потенціал, але й на певний час вилучаються із сфери виробництва і, таким чином, розтрачують суспільне корисний час. При цьому кожен, змінюючи роботу, втрачає близько 30 днів

Постійність або стабільність персоналу — це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників за списковим складом протягом року, у % до їх середньоспискової чисельності і розраховується за формулою:

$$R_{ст} = \frac{K_n^{бп}}{K_n^{ср}}$$

де $R_{ст}$ — коефіцієнт стабільності;

$K_n^{ср}$ — середньоспискова чисельність працюючих;

$K_n^{бп}$ — кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року.

Рівень стабільності трудових колективів визначається за формулою:

$$R_{ск} = \frac{K_n^{зв}}{K_n^{ср}} \quad K_c = i \cdot \frac{R_3}{R_{ср}},$$

де $R_{ск}$ — рівень стабільності персоналу;

$K_n^{зв}$ — кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин;

Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності — відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників за той самий період:

$$R_{пл} = \frac{K_n^{зн}}{K_n^{ср}}$$

де $R_{пл}$ — коефіцієнт плинності персоналу;

$K_n^{зн}$ — кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

Від плинності персоналу треба відрізнити його змінність і оборот. Змінністю персоналу називається заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства. При цьому показником змінності вважають коефіцієнт змінності ($R_{зв}^M$), тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньоспискової чисельності працівників.

Для визначення змінності у розрахунок не включають працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів (скорочення виробництва), а включають тільки тих яких за даної незмінної виробничої бази було замінено.

Оборот персоналу — це найбільш загальний показник його динаміки. На відміну від змінності, оборот робочого персоналу включає ще й тих працівників, яких в організованому порядку переведено на інші підприємства. Ця категорія працівників ніяк не може бути віднесена до тих, що підлягають заміні, тому що переведення може бути використане як засіб боротьби зі змінами персоналу в порядку скорочення штатів.

Таким чином, оборот і змінність персоналу становлять показники, які самостійно характеризують динаміку персоналу підприємства. При цьому з плінністю персоналу вони можуть бути і не пов'язані, тоді як плінність може впливати на їх змінність і оборот.

12.3. Управління плінністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях

Зарубіжні менеджери мають дуже серйозну проблему з плінністю персоналу, тому що від її розмірів залежать показники продуктивності підрозділів, обсяг і якість продукції, прибуток фірми.

Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плінністю:

- вік і період праці;
- задоволення працею керівництвом;
- трудова активність.

Спеціальні дослідження плінності персоналу в США дали змогу зробити такі висновки:

1. Не підтверджуються результати попередніх досліджень про домінуючу роль демографічних факторів (вік, стать, сімейний стан, освіта), які не відрізняються у тих, хто залишається і хто звільняється. Фактор стажу роботи у компанії приймається з обмеженням;

2. Фактор незадоволеності характером, умовами праці та керівництвом має вирішальне значення для подолання плинності.

Німецькі соціологи вивчили залежність між обсягом звільнень працівників і таким показником, як загальна захворюваність працівників. При цьому обидва параметри порівнювалися з розмірами обстежених підприємств. Врешті було зроблено висновки, що зі збільшенням розміру підприємства, знижується плинність і підвищується захворюваність працівників. Засновуючись на цьому висновку, автори висунули тезу, що незадоволеність працею на малих підприємствах виявляється у формі плинності персоналу, а на великих — головним чином у формі пропусків роботи із посиланням на нездужання.

Для підвищення задоволеності працівників працею фірми у західних країнах використовують різноманітні програми, у тому числі, спрямовані на удосконалення внутрішньофірмової мобільності персоналу. Фірми інформують персонал про можливості його переміщення на посадах і підрозділах. Служба персоналу допомагає працівнику підібрати роботу у відповідності з його інтересами і здібностями.

У багатьох фірмах управляючий фірми має особисту книгу, до якої заносяться вичерпні дані щодо його підлеглих. Для кожного працівника складається план просування на 5 і навіть 10 років, який систематично коригується.

Проблемам мобільності як дієвому засобу у боротьбі з плинністю приділяють пильну увагу практично всі фірми західних країн.

Менеджери провадять роботу щодо скорочення плинності персоналу, починаючи з правильної організації адаптації нових працівників. У цій справі суттєву роль відіграють інформаційні матеріали для нових працівників фірм. Головною перевагою цих матеріалів є те, що вони слугують важливим інструментом інтеграції працівників у колективі фірми, а саме:

- видаються кожному новому працівникові, і він може користуватись ними у будь-який час;

- є засобом задоволення потреб нових працівників у одержанні поточної інформації;

– дають можливість новим співробітникам зрозуміти зміст інформації самостійно, незалежно від думки їх керівників.

Усі ці заходи спрямовані на максимальне використання резервів підвищення мотивації праці персоналу і створення оптимального психологічного клімату фірми. Основою такої роботи є створення необхідних умов для задоволення потреб персоналу.

Згідно з психологічною теорією Маслоу, у кожної людини є п'ять груп потреб (див. рис. 12.1). Голодна людина спочатку прагне знайти їжу і тільки потім бажає створити собі безпеку і захист. Проживаючи у комфорті, безпеці і захищеності, людина спочатку спонукає себе до діяльності потребами у соціальних контактах, а потім — активно прагне до поваги з боку оточуючих. І тільки після того, як людина

здобуде внутрішнє задоволення і повагу оточуючих, її найважливіші потреби зростатимуть у відповідності з її потенційними можливостями. А оскільки з розвитком людини як особистості постійно зростають та розширюються її потенційні можливості і потреби у самовираженні, то вони ніколи не можуть бути повністю задоволені.

1. Фізіологічні	Задоволення голоду Задоволення спраги Задоволення сексуальності
2. Безпеки і захищеності	Потреби у безпеці Потреби у захисті від болю, страху, гніву
3. Соціальні	Потреби в любові і ніжності Потреби в соціальних контактах Потреби в ототожненні і порівнянні
4. Поваги	Потреби у досягненні Потреби у визнанні Потреби у схваленні
5. Самовираження	Реалізація особистих можливостей Потреби в розумінні Потреби у кмітливості

Рис. 12.1 - Ієрархія зростання потреб людини за Маслоу (ієрархічна модель)

Ця теорія Маслоу широко використовується у менеджменті промислово розвинутих країн. Вона стала важливим внеском у розуміння того, що є підґрунтям прагнення людей до праці. Керівники різних рангів стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. І для того, аби мотивувати конкретного працівника, менеджер повинен надати йому можливість задовольнити його найважливіші потреби, які допомагають досягненню цілей всієї фірми.

Працівники західних фірм, які не виконують керівних функцій, не мають можливості задовольнити важливі для них функції поваги. Така можливість деякою мірою властивою менеджерам середнього рівня управління, а більше — лише вищому керівництву.

Спеціалісти західних країн вважають, що в Японії є значно більше можливостей задоволення потреб працівників на підприємстві, ніж на Заході, у тому числі фізіологічних. Цьому допомагає запроваджена практика неофіційних зустрічей по закінченні робочого часу співробітників одного або різних рівнів управління, під час яких обговорюються найрізноманітніші питання і часто приймаються відповідні рішення. Японські підприємства більшою мірою, ніж західні, задовольняють прагнення людей до поваги, тому що на них застосовується принцип просування по службі в залежності від стажу роботи.

Західні експерти з менеджменту персоналу вважають, що західні фірми можуть використовувати японські принципи (підходи):

1. Підготовка і прийняття рішень у процесі їх неформального обговорення між працівниками різних рівнів службової ієрархії.
2. Розвиток різних форм участі працівників в управлінні фірмою.
3. Розширення позаслужбових контактів співробітників підприємства.
4. Орієнтування навчання менеджменту на виконання завдань підприємства в атмосфері співробітництва, з метою забезпечення розвитку фірми.
5. Роз'яснення персоналу підприємства про взаємозв'язок та взаємозалежність між вирішенням економічних і соціальних проблем.

Таким чином, західні експерти дійшли таких висновків:

1. Задоволення працею залежить не тільки від неї самої, а й від виробничого оточення.

2. Важливу роль відіграють контакти з керівництвом. Стиль керівництва повинен визначатися не тільки виробничими цілями, а й людськими стосунками.

3. У нормальних обставинах працівник прагне до задоволення потреби у визнанні його людських цінностей. Ця потреба може бути задоволена завдяки залученню працівника до розробки рішень щодо проблем його діяльності, а також способом попереднього інформування про всі плановані нововведення.

4. Мотиваційні фактори мають впливати на душевні, фізичні і розумові здібності для досягнення поставленої мети. Для працівників, які виявляють інтерес до праці і не пов'язані з консерватизмом, працю слід організувати таким чином, аби вони могли знайти у ній додаток до своїх можливостей.

5. Слід відмовитися від принципів тейлоризму, який передбачає вузьку спеціалізацію праці. Розширення галузей, завдань і функцій та періодична зміна занять робітника створюють для нього можливості змінити з віком робоче місце і перейти до іншого виробничого відділу

6. Інтерес до праці зростає частіше за все із зростанням компетенції і відповідальності, яка покладена на виконавця. Тому необхідно розширювати його відповідальність, довіривши йому функції самоконтролю, самостійного виконання роботи в цілому, спілкування зі споживачами і т.д.

7. Треба постійно пам'ятати, що у виробничому процесі менеджер має справу з людиною в цілому, а не тільки з позитивними рисами її натури. Особливо цінним напрямом гуманізації повинен бути розподіл робочого процесу на окремі завдання координування їх таким чином, аби для працівника створювалися можливості подолання його слабких сторін і самовдосконалення у процесі щоденної діяльності.

12.4 Удосконалення моделі кадрового менеджера

Професіоналізм менеджера по персоналу включає в себе всі принципи і якості, що належать будь-якому менеджеру організації. Але ж за формою і змістом діяльності вони мають специфічні особливості. Ці особливості полягають у наступному:

1. Будь-які рішення кадрового менеджера пов'язані з більшою відповідальністю. Якщо ж розглядати представників інших професій, що мають людину у якості об'єкта діяльності і несуть ту ж саму відповідальність (лікар вчитель, юрист), то тільки кадровий менеджер відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їх майбутню кар'єру.

2. Об'єкт професійної діяльності кадрового менеджера складають моральні і ділові якості людей. До них належать:

– власне професійні якості працівника, його професійні навички, вміння, досвід

– морально-психологічні, такі як: професійна цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість

– власне моральні: доброта, чуйність, гуманність, повага до інших, порядність, щедрість, мужність, справедливість, совість.

Поява спеціалістів по роботі з персоналом пов'язана з реалізацією принципів наукової організації праці, які ставили завдання максимально використовувати працівників високоорганізованого виробництва. Людина розглядалася як гвинтик використання першої ставало економічно неефективним. Відповідне ставлення до працівника з боку кадрових служб полягало у тому, що посередня людина бажає, щоб нею керували, прагнучи не брати на себе відповідальність, маючи низькі амбіції, лінива, хоче бути у безпеці, її треба направляти на виконання конкретної професійної ролі та мінімізувати соціальні конфлікти й інші негативні явища, що впливають на зменшення продуктивності праці.

Другим теоретичним напрямом, або революцією, в управлінні персоналом були ідеї гуманізації виробничих відносин. Вони зосереджували увагу кадрових служб на людському ставленні до працівника. Він розглядався як людина, яку

треба всебічно мотивувати, створювати їй необхідні умови, щоб вона краще і ефективніше працювала і за рахунок цього досягати найбільшого економічного результату. Відділи кадрів почали займатися питаннями оплати праці і використовувати цілу систему винагород, пов'язаних із задоволенням потреб працівника. Людське ставлення до працівника сприяло його самовираженню, впевненості у собі, розвитку етичних норм поведінки (повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість).

Третій ефективний напрям, який привів великих зрушень у роботі з персоналом полягає в тому, що метою кадрової роботи стала максимальна ефективність використання персоналу. Він вже розглядається як людський ресурс, а людський потенціал стає одним з найважливіших факторів підприємництва. З цієї точки зору завданням кадрових служб є сприяння максимальному розвитку підприємницької активності всіх працівників, створюючи їм необхідні умови не тільки для праці, а й для розвитку особистості, її кар'єри. Люди на виробництві розглядаються не як працівники, а як людські ресурси, які мають не менше значення, як фінансові та матеріальні. Від них залежить процвітання чи банкрутство організації. З'являється інтерес до людини як особистості, на яку більше впливають неформальні взаємовідносини.

Оцінка гарного менеджера чи поганого, сильного чи слабого здійснюється за критерієм здатності регулювати конфлікти, виявляти мотиви діяльності підлеглих і врахувати при прийманні управлінських рішень. В центрі уваги керівництва стає створення сприятливого морального клімату в організації, організаційної культури, а працівники по роботі з персоналом повинні сприяти цій справі.

Менеджер по персоналу здійснює складну організовану діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних галузях організації. Він виконує такі ролі.

Кадровий стратег — входить до складу керівництва організації, відповідає за розробку і реалізацію кадрової стратегії системи управління та

керівництва службами, які здійснюють функції кадрового менеджменту, віце-президент організації.

Керівник служби управління персоналом — організовує роботу кадрового підрозділу.

Кадровий технолог — розробляє та реалізовує кадрову політику з урахуванням спеціальних і технологічних знань кадрового менеджменту та ділових перспектив організації, розробляє організаційний розвиток фірми і персоналу.

Кадровий інноватор — керівник, лідер ініціативних проектів з питань кадрового менеджменту в організації.

Виконавець — спеціаліст, який здійснює кадрову політику організації.

Кадровий консультант — професіонал, який бачить перспективи фірми, має практичні знання у галузі управління людськими ресурсами і навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу.

Ключові галузі компетентності менеджера по персоналу

Особиста порядність:

1. Статичність — повага прав особистості, відповідальність завзяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість.
2. Добросовісність — високі вимоги до результатів своєї роботи.
3. Розсудливість — здатність приймати розумні, практичні та обґрунтовані рішення.

Цілеспрямованість та продуктивність:

1. Результативність — орієнтування на кінцевий результат.
2. Наполегливість — здатність подолати обмеження, які виникають у конкурентній ситуації.

3. Відданість організації та ділова орієнтація — виконання встановлених норм організації, захоплення роботою та відповідальністю за якість своєї роботи.

Навички роботи у команді:

1. Групова орієнтація — розуміння необхідності спільної діяльності та вміння працювати у взаємодії з іншими.
2. Контактність — вміння встановлювати ділові та творчі відносини з партнерами.
3. Комунікабельність — вміння використовувати мову, стилістичні та інші вирази для впливу на партнерів та досягнення взаєморозуміння.
4. Цілеспрямованість та продуктивність

Вміння слухати — здатність сприймати, засвоювати та використовувати інформацію, отриману з усної комунікації.

Експертна оцінка значущості ключових галузей компетентності для вдалої роботи менеджера по персоналу розподілена по мірі зменшення ступеня важливості:

1. Естетичність
2. Комунікабельність
3. Вміння слухати
4. Контактність
5. Вміння працювати у групі
6. Добросовісність
7. Розсудливість
8. Результативність
9. Наполегливість
10. Впевненість у собі

Список литературы

1. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.
2. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій. / С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін, — К.: КНЕУ, 2005.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ 1997.
4. Еськов А.Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика. — К.: Науковий світ, 2003. — 73 с.
5. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. (Д.Л. Щур, Л.В. Труханович). — М.: Дело и Сервис, 2000.
6. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка. Аспект эффективности. — К.: МАУП, 1997.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА - М., 2005.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. ИНФРА-М, 1997.
9. Книга работника кадровой службы. Под общей редакцией Охотского Е.В. — М.: Экономика, 1998.
10. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. Колот А.М. Мотивація персоналу. — К.: КНЕУ, 2002.
11. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент. - К.: МАУП, 2005.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. — К.: Кондор, 2003.
13. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. — К.: Институт экономики НАН Украины, 2002.
14. Лысенко Ю. Г. и др. Стратегическое управление персоналом. — Донецк: ООО «Юго-Восток», 2002.
15. Магура М.Й., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
16. Магура М. И. Оценка работы персонала. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
17. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. — К.: КНЕУ, 2004.
18. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала. - М.: ИКП1 «Март», 2003. Мороз В.Д. Ринок праці і планування професійної кар'єри. — Х., 2002.
19. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. — К.: Т-во «Знання», 2002
20. Нестерчук В.П. Мотивация и мотивационный менеджмент. — К.: Издательство Европейского университета, 2001.

21. Озерникова Т.Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике. — Иркутск, 2001.
22. Одегов Ю. Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. — М.: Финстат-информ, 1997.
23. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы. — М.: Экономика, 1998.
24. Петрова І.Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом». — К.: Інститут економіки та права «КРОК», 2002.
25. Петюх В.М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2000.
26. Поиск, подбор и развитие персонала в Украине. Справочник. — К., 2003.
27. Посадові інструкції (професіонали) з можливістю копіювання. — К.: С.В.Д.ТРЕЙДІНГ, 2001.
28. Пронников В. Н., Ладанов Й. Д. Управление персоналом в Японии: очерки. — М., 1989.
29. Рабочая книга практического психолога. Пособие для специалистов, работающих с персоналом. — М., 2002.
30. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. — К.: КНЕУ, 2002.
31. Самыгин С.Й., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
32. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія, і практика регулювання. — Кіровоград: Пік, 2003.
33. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. — К., 2001.
34. Сотникова С.Й. Управление карьерой. — М.: Инфра-М, 2001.
35. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.
36. Стичинський Б. С., Зуб І. В., Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. — К., 2001.
37. Столяров В. А. Функции и оценка труда работников аппарата управления. — М., 1995.
38. Тараненко Ж.Я., Ліпвінепко В.Ф. Делопроизводство кадровой службы. — Луганск: Знання, 1998. — 129 с.
39. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. Управление персоналом. Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
40. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. — СПб.: Питер, 2003.

41. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под. ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб.и доп. — М.:ИНФРА-М., 2006.
42. Управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Под ред. Кибанова А.Я. — М.: ПРИОР, 1999.
43. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2005.
44. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. — М.: Гросс Медиа, 2005.
45. Шекиня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
46. Шекиня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
47. Шкатулла В.Й. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, Инфра-М, 1998.
48. Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К., 2001.
49. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. — К.:МАУП, 2002.

Зміст

	Стор.
Вступ.....	3
1. Основні поняття і категорії.....	4
2. Управління персоналом у системі сучасного менеджменту.....	6
2.1 Роль і значення управління персоналом як науки.....	6
2.2 Людина як об'єкт управління персоналом.....	7
2.3 Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.....	10
2.4 Етапи історичного розвитку управління персоналом.....	12
3. Еволюція концепцій управління персоналом.....	20
3.1 Персонал як об'єкт і суб'єкт управління.....	22
3.2 Різновиди соціальних груп: по видах діяльності, по терміну існування.....	26
3.3 Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.....	27
3.4 Соціальна структура персоналу: за віком, статусу, стажу роботи, рівню освіти.....	28
4. Методологія організації управління персоналом.....	31
5. Кадрова політика організації.....	35
5.1 Поняття й значення сучасної кадрової політики.....	35
5.2 Стратегія управління персоналом.....	38
5.3 Розробка й реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах.....	42
5.4 Роль держави в здійсненні кадрової політики.....	45
5.5 Особливості принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.....	46
6. Система управління і організації роботи з персоналом.....	49
6.1 Стратегія управління персоналом.....	49
6.2 Керування розвитком персоналу.....	51
7. Планування роботи з персоналом організації.....	54
7.1 Поняття про кадрове планування.....	54
7.2 Процес планування.....	58
7.3 Оперативний план роботи з персоналом.....	60
8. Організація набору та відбору кадрів.....	64
8.1 Технології управління персоналом.....	64

9. Служби персоналу: організація й функції.....	67
9.1 Роль і місце підрозділів по управлінню людськими ресурсами в організації.....	67
9.2 Завдання й функції підрозділу по управлінню людськими ресурсами.....	71
9.3 Статус, організаційна побудова й принципи розподілу повноважень у кадровій службі.....	73
9.4 Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації	76
9.5 Інформаційне забезпечення служби персоналу.....	76
10. Організація набору та відбору кадрів.....	79
11. Оцінювання та атестація персоналу.....	84
11.1 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.....	84
11.2 Компетентність працівника. Види компетенції.....	86
12. Ефективність управління персоналом.....	93
12.1 Функціональні проблеми управління персоналом.....	93
12.2 Аналіз якісного складу персоналу організації.....	94
12.3 Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях.....	100
12.4 Удосконалення моделі кадрового менеджера.....	105
Список літератури.....	109

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ,

Тексти лекцій з курсу “Управління персоналом” (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спец. 6.050200 - “Менеджмент організацій” (“Менеджмент будівельних організацій, “Менеджмент організацій міського господарства”, “Менеджмент організацій місцевого самоврядування”, “Логістика”))

Автори: доц. Ольга Михайлівна Віноградська,
Вікторія Сергіївна Шевченко,
Наталія Сергіївна Віноградська

Редактор: З.І Зайцева

Верстка: Ю.П. Степась

План 2009, поз. 186 Л

Підп. до друку 27.01.10	Формат 60×84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі	Ум.-друк. арк. 4,8	Обл.-вид. арк. 5,2
Замовл. №	Тираж 50 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ
61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12