

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

В. С. Шевченко

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів всіх форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.

Автор канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 2 від 01.09.2020.

ЗМІСТ

Тема 1	Управління персоналом у системі менеджменту організації.....	5
1.1	Роль і значення управління персоналом як науки.....	5
1.2	Людина як об'єкт управління персоналом.....	5
1.3	Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.....	7
1.4	Етапи історичного розвитку управління персоналом.....	9
Тема 2	Управління персоналом як соціальна система.....	14
2.1	Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.....	14
2.2	Структура і чисельність персоналу підприємства.....	17
2.3	Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.....	20
2.4	Компетентність працівника: сутність, види.....	23
Тема 3	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації... ..	24
3.1	Поняття й значення сучасної кадрової політики.....	25
3.2	Стратегія управління персоналом.....	27
3.3	Розробка й реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах.....	30
3.4	Роль держави в здійсненні кадрової політики.....	32
3.5	Особливості принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.....	33
3.6	Стратегія управління персоналом.....	34
Тема 4	Кадрове планування в організаціях.....	36
4.2	Процес планування.....	38
4.3	Оперативний план роботи з персоналом.....	39
Тема 5	Організація набору та відбору персоналу.....	42
5.1	Організація набору персоналу.....	42
5.2	Основні технології відбору персоналу.....	46
Тема 6	Організування діяльності та функції служб персоналу.....	47
6.1	Роль і місце підрозділів з управління людськими ресурсами в організації.....	48
6.2	Завдання й функції підрозділу по управлінню людськими ресурсами.....	51
6.3	Статус, організаційна побудова й принципи розподілу повноважень у кадровій службі.....	53
6.4	Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.....	55
6.5	Інформаційне забезпечення служби персоналу.....	55
Тема 7	Формування колективу організації.....	57
7.1	Поняття трудового колективу як соціальної групи.....	57
7.2	Етапи розвитку колективу. Характеристика зрілого колективу ..	58
7.3	Класифікація колективів.....	60
7.4	Корпоративна культура в системі керування персоналом.....	61

Тема 8 Згуртованість і соціальний розвиток колективу	63
8.1 Сутність і стадії згуртованості колективу.....	63
8.2 Конформізм і його роль у управлінні колективом	64
8.3 Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління	65
8.4 Специфіка процесу управління персоналом у багатонаціональних організаціях	67
8.5 Сутність і значення соціального розвитку колективу.....	68
Тема 9 Оцінювання персоналу в організації.....	69
9.1 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації	70
9.2 Компетентність працівника. Види компетенції	71
9.3 Оцінка персоналу	75
Тема 10 Управління розвитком і рухом персоналу організації	79
10.1 Управління розвитком персоналу	79
10.2 Управління рухом персоналу	81
Тема 11 Управління процесом вивільнення персоналу	91
11.1 Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення	92
11.2 Управління плинністю кадрів на фірмі	100
Тема 12 Соціальне партнерство в організації	102
12.1 Сутність соціального партнерства, його форми.....	102
12.2 Функції та роль соціального партнерства	104
12.3 Сторони й суб'єкти соціального партнерства	106
12.4 Колективний договір – основа соціального партнерства.....	108
12.5 Механізм функціонування соціального партнерства в Україні	110
12.6 Система регулювання соціально-трудова відносин в організації	111
12.7 Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства.....	113
Тема 13 Ефективність управління персоналом	116
13.1 Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом	116
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	120

ТЕМА 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1 Роль і значення управління персоналом як науки.
- 1.2 Людина як об'єкт управління персоналом.
- 1.3 Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
- 1.4 Етапи історичного розвитку управління персоналом.
- 1.5 Аналіз сучасних концепцій і теорій УП.

1.1 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 ХХІ 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 6.030601 – Менеджмент.

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.

1.2 Людина як об'єкт управління персоналом

«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 ХХ 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 ХХ 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.

1.3 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.

1.4 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, розподіли 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 невігядливості 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 XIX 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 ХХ 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 КПРС, 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 (КПРС) і тільки потім у розрахунок приймалися професійні й індивідуальні якості людини.

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 конкурентоздатних 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. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, які працюють за старими і новими технологіями

Працюючі по-новому	Працюючі по-старому
1	2
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

Продовження таблиці 1.1

1	2
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 архіви
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 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 і т. д.

ТЕМА 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

- 2.1 Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
- 2.2 Структура і чисельність персоналу підприємства.
- 2.3 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

2.1 Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка

Людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

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

Тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість цих якостей складає її першу властивість. Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу. Третя властивість полягає у стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі,

статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. п. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 2.1).

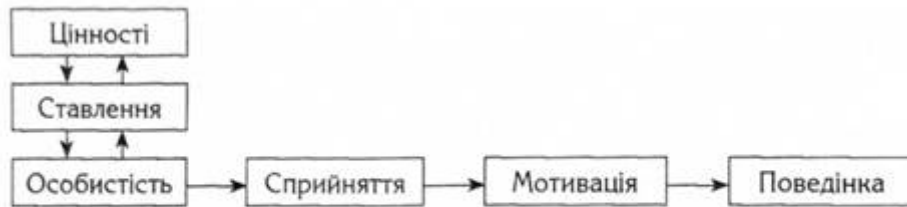


Рис. 2.1
Модель організаційної поведінки особистості



Рисунок 2.1 – Структура особистості

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик (рис. 2.2):

– біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

– психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

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

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

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);

– соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);

– культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою у підприємстві, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавелізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають «високі Маки», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Мака» важко
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

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

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

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

В індивідуальності можна виділити:

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

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

2.2 Структура і чисельність персоналу підприємства

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

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

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

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

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 2.3).

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень [9].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1	2
1 Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2 Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
«Сторож»	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3 Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи

Продовження таблиці 2.2

1	2
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи «мовчазну більшість»
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує «почини» і «заходи» у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «рука»
«Казанська сирота»	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
«Йорж»	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
«Собі на розумі»	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
«Наполеон»	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

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

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не

замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього лица – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; лица, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

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

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

Так, середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

2.3 Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників.

Заняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією.

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

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

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

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

Професійна придатність може бути:

– потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

– реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

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

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

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

– кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);

– кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

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

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

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

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

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

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу [7]:

- 1) коефіцієнт кваліфікації працівників $K_{кв.}$;
- 2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників $K_{вик.кв.}$:

$$K_{кв.} = \frac{n_{ос} n_{д}}{N^2},$$

де $n_{ос}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту; $n_{д}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід; N – загальна кількість працівників.

- 2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників $K_{кв.}$.

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

- 3) коефіцієнт спеціалізації працівників $K_{спец.}$:

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

4) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві $K_{см.}$:

$$K_{см.} = \frac{\text{Тривалість роботи у підприємстві}}{60 \text{ місяців}}$$

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

2.4 Компетентність працівника: сутність, види

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

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

Виділяють такі види компетентності:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Соціальна компетентність містить:

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

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

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

ТЕМА 3 КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Поняття й значення сучасної кадрової політики.

3.2 Стратегія управління персоналом.

3.3 Розробка й реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах.

3.4 Роль держави в здійсненні кадрової політики.

3.5 Особливості принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

3.6 Стратегія управління персоналом.

3.1 Поняття й значення сучасної кадрової політики

Звичайно сучасні підприємства створюють чіткий звід правил, положень, стандартів по роботі з персоналом, що йменується «політика компанії в області людських ресурсів». Ідеологія управління персоналом у кожній конкретній компанії різна й залежить від багатьох факторів: оргкультури, стадії розвитку підприємства, місії й цілей фірми, її загальної стратегії.

Формалізована політика може складатися з наступних 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 приведений 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, що підпадають під дію даного документа, є штатними працівниками підприємства, що працюють як на повну ставку, так і на інших умовах.

Політика.

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

У період іспитового терміну оплачувана відпустка не надається.

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

Працівник має право на додаткові оплачувані вихідні в наступних 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 у році. Якщо ці дні не використані, вони не можуть бути додані до щорічної відпустки.

Прохання про надання додаткових вихідних повинна бути виражена в письмовій заяві.

Заява працівника повинна бути затверджена прямим керівником (начальником підрозділу) і передано для обліку в підрозділ 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 так далі, повинні бути доведені до відомості керівництва компанії якомога раніше. Вони дозволяються відповідно до діючого законодавства.

Процедури.

Практичні процедури запитів, що рекомендують, про надання відпустки зазначені нижче.

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

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

Відповідальність.

Відділ людських ресурсів і безпосередніх керівників відповідають за здійснення дій відповідно до даної політики, включаючи одержання необхідних затверджень.

Працівники відповідають за несанкціоновану відсутність на роботі.

Робота над політикою проводиться звичайно при ініціативі й загальному керівництві підрозділу по управлінню людськими ресурсами. При цьому лінійні керівники й фахівці з інших підрозділів (юридичний відділ, ОТЗ і т. д.) беруть безпосередню участь у розробці конкретних положень політики. Положення політики підлягають регулярному перегляду й зміні відповідно до змін, що відбуваються на підприємстві. Політика затверджується, як правило, вищим органом підприємства – Зборами акціонерів, Радою директорів, Правлінням.

Завдання.

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

3.2 Стратегія управління персоналом

В умовах конкуренції організації зазнають утиску конкурентів, для чого треба оптимізувати виробничі й управлінські процеси. Ключ до оволодіння мистецтвом організаційних змін лежить в ефективному використанні людських ресурсів. Однак у реальному житті як і раніше 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 як і раніше 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 забезпечують 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 всієї 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. 3.1).

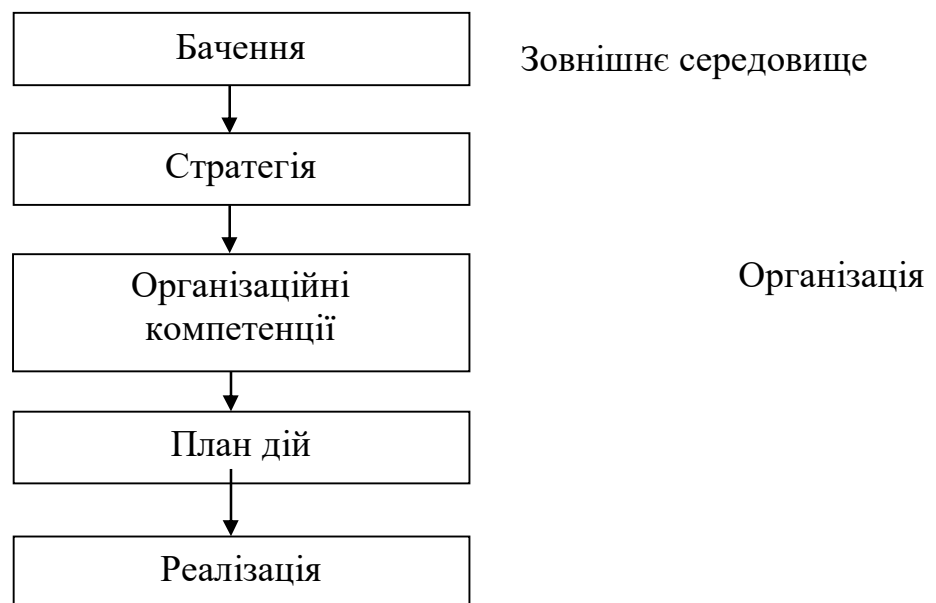


Рисунок 3.1 – Схема стратегічного планування

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

Управління персоналом складається в забезпеченні досягнення організаційних цілей за рахунок забезпечення необхідного організації виробничої поведінки кожного з її співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних з персоналом. Стратегія УП складається 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 компанії 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 приклади стратегії УП можна привести наступні формулювання:

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

– розширити до кінця століття 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 й визначення невідповідності між ними (рис. 3.2). Керівництво повинне визначити пріоритети, тобто ті області невідповідності, на яких, у першу чергу, варто зосередити обмежені організаційні ресурси. Існує безліч підходів до визначення пріоритетів.



Рисунок 3.2 – Формування стратегії управління персоналом

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

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

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

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

Забезпечення збільшення обсягів продажів, розширення кола споживачів, скорочення витрат і зростання прибутку в довгостроковій перспективі. Як приклади таких компетенцій можна привести наступні: виняткова здатність до організаційних нововведень, компетенція в управлінні організаційними змінами, ефективне партнерство із 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 властиво стратегії управління персоналом подібна з розробкою стратегії розвитку організації. Стратегія визначає загальний напрямок роботи, фокус для реалізації планів ОТМ. Як і при розробці стратегії УП використовується два підходи: «знизу – нагору» і «зверху – униз».

При використанні підходу «нагору» вище керівництво визначає загальну стратегію УП для всієї організації, що внаслідок розбивається на стратегії й плани для кожного з її підрозділів. За рахунок участі вищого керівництва забезпечується висока якість оцінки зовнішнього середовища й визначення тенденцій у її динаміку, зв'язок зі стратегією розвитку організації, визначення пріоритетів, актуальної для всієї організації. Стратегія й плани УП, розроблені вищим керівництвом визначає основні напрямки формування стратегії й планів для наступного рівня керівництва. При такому підході центральною є проблема мотивації керівників низових підрозділів.

Ця проблема є значно менш актуальною при плануванні «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, розуміння 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 ОТМ для кожного з підрозділів на більше короткі періоди (1–2 року), які згодом затверджуються керівництвом. Часто для

проведення аналізу динаміки зовнішнього середовища й формулювання стратегії УП створюються тимчасові групи зі співробітників організації різних рівнів, що дозволяє забезпечити з'єднання 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 ОТМ.

Приклад. Формулювання стратегії УП компанії Ей-ти-енд-ти:

- надати більше гнучкі пакети компенсації робочій силі, що змінюється;
- розширити міжнародний досвід керівників компанії: сформулювати 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 розробляються плани ОТМ.

3.3 Розробка й реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах

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

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

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

Із цілями кадрової політики тісно корелюються її функції: відбір кадрів у достатній кількості й необхідній якості; підвищення їхньої кваліфікації; призначення на посаді; мотивація службової діяльності; участь персоналу в справах, що зачіпає його інтереси; підготовка резерву керівних кадрів, включаючи планування кар'єри; проведення й аналіз службових атестацій; планування використання кадрів і переходу на іншу роботу; співробітництво із представниками персоналу.

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

Персоналізація керування – максимально можливий облік і розвиток індивідуальних якостей і професійних відносин і 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 зложилася ситуація, коли керуванню людськими ресурсами ще не приділяється належного місця 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 і інші, керування персоналом здобуває вирішальне значення.

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

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» і інших.

Кадрову політику не можна ототожнювати з керуванням. Керування – більше широкий термін.

Кадрова політика організації – комплекс робіт 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. Значимість 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 плинності кадрів і інший розвиток працівників, профорієнтація й перепідготовка, проведення атестацій і оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі, удосконалювання організації й стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати.

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

Головна мета кадрової політики організації – створення системи керування кадрами, що базуються 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 й перспектив розвитку організації;
- мотивація високопродуктивної праці;
- розробка кадрових технологій і процедур, формування нових кадрових структур і т. д.

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

3.4 Роль держави в здійсненні кадрової політики

Державна кадрова політика повинна бути:

- науково обґрунтованої, творчої, враховуючої потреби держави в кадрах;
- комплексної, базованої на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами;
- єдиної для всієї України, але в той же час багаторівневої (регіональної, місцевої);
- перспективної;
- демократичної по цілям, соціальній базі й механізму рішення кадрових проблем;
- духовно-моральної;
- правовий.

Під державною кадровою політикою в широкому змісті розуміється складне соціальне явище, зміст якого становлять стратегічні напрямки діяльності суб'єкта соціального керування по формуванню й раціональному використанню трудового потенціалу суспільства. Кадрова політика встановлює на перспективу комплекс цілей розвитку відносин між різними категоріями працюючих, межі повноважень.

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

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

Кадрова політика держави служить тань вихідною базою, без якої неможливі взаємодія й координація роботи з персоналом всіх державних і недержавних структур. Саме вона може виступати інтегруючим фактором продуктивного використання трудових ресурсів країни.

Це буде досягнуто, коли опираючись на багаті національні традиції власний менталітет, прагнення людей до демократичного відновлення суспільства сучасна кадрова політика держави вбирає в себе досягнення світового досвіду формування й регулювання кадрових відносин.

3.5 Особливості принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання

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

Саме тому нам не підходить **модель американського менеджменту**, у якій акцент робиться на матеріальному успіху, рішучості до ризику, індивідуалізм. Причину варто 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 доможеться мети.

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

Навряд і нам підійде й **модель західноєвропейського менеджменту**, характерною рисою якого є індивідуалізм у певних структурних рамках, у яких працює команда, очолювана лідером. При цьому структурні, і 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 – керівників простежується єдність поглядів на необхідність формування власної моделі менеджменту.

Зокрема, Ф. Хмилем виконаний аналіз ряду характерних рис, властивому населенню України, а саме: демократизації взаємин людей;

патерналізм; відсутність культу героя; колективізм і взаємодопомога; ерозія певних суспільних цінностей; щеплена звичка трудитися під наглядом.

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

- безвідповідальність;
- прагнення «без праці дістати рибку зі ставка»;
- відсутність прагнення цінувати або заощаджувати робочий час;
- зневажливе відношення 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 відношення 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 распорядительства;
- 2) сполучення єдиноначальності й колегіальності, централізації й децентралізації; лінійного, функціонального й цільового керування;
- 3) контроль виконання рішень.

3.6 Стратегія управління персоналом

Стратегія управління персоналом (УП) – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний 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;
- найм;
- розподіл на робочих місцях.

При комплектуванні кадрів вирішуються 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 усередині організації.

Для визначення ступеня комплектування підприємства персоналом використовують коефіцієнт комплектування кадрів:

$$ДО = C_{pm} / C_{pi}, \quad (3.1)$$

де C_{pm} – необхідне число робочих місць;

C_{pi} – чисельність працівників у всіх змінах.

Організація наймання персоналу

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

Аналіз здійснюється за допомогою контрольних питань:

1. Яка назва роботи?
2. Де потрібно виконувати цю роботу?
3. Яка ціль 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 основні 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 збирає 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 усередині організації, так і поза нею.

ТЕМА 4 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

4.1 Поняття про кадрове планування.

4.2 Процес планування.

4.3 Оперативний план роботи з персоналом.

4.1 Поняття про кадрове планування

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 рисунку 4.1 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 здатності 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).

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.



Рисунок 4.1 – Місце кадрового планування в СУП в організації

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.

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.

4.2 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 рисунку 4.2.

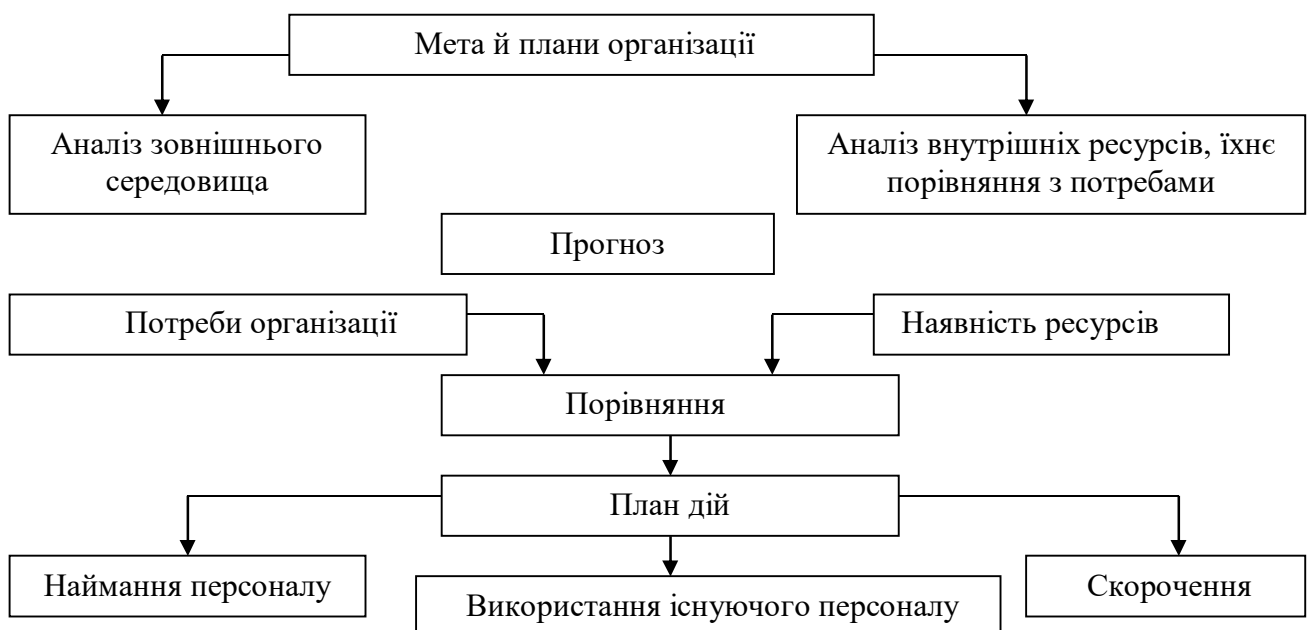


Рисунок 4.2 – Схема процесу планування

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.

4.3 Оперативний план роботи з персоналом

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації наведена на рисунку 4.3.

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, вікова, національна структура; питома вага інвалідів, робітників, службовців, кваліфікованих робітників і т.д.);
- плинність 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).

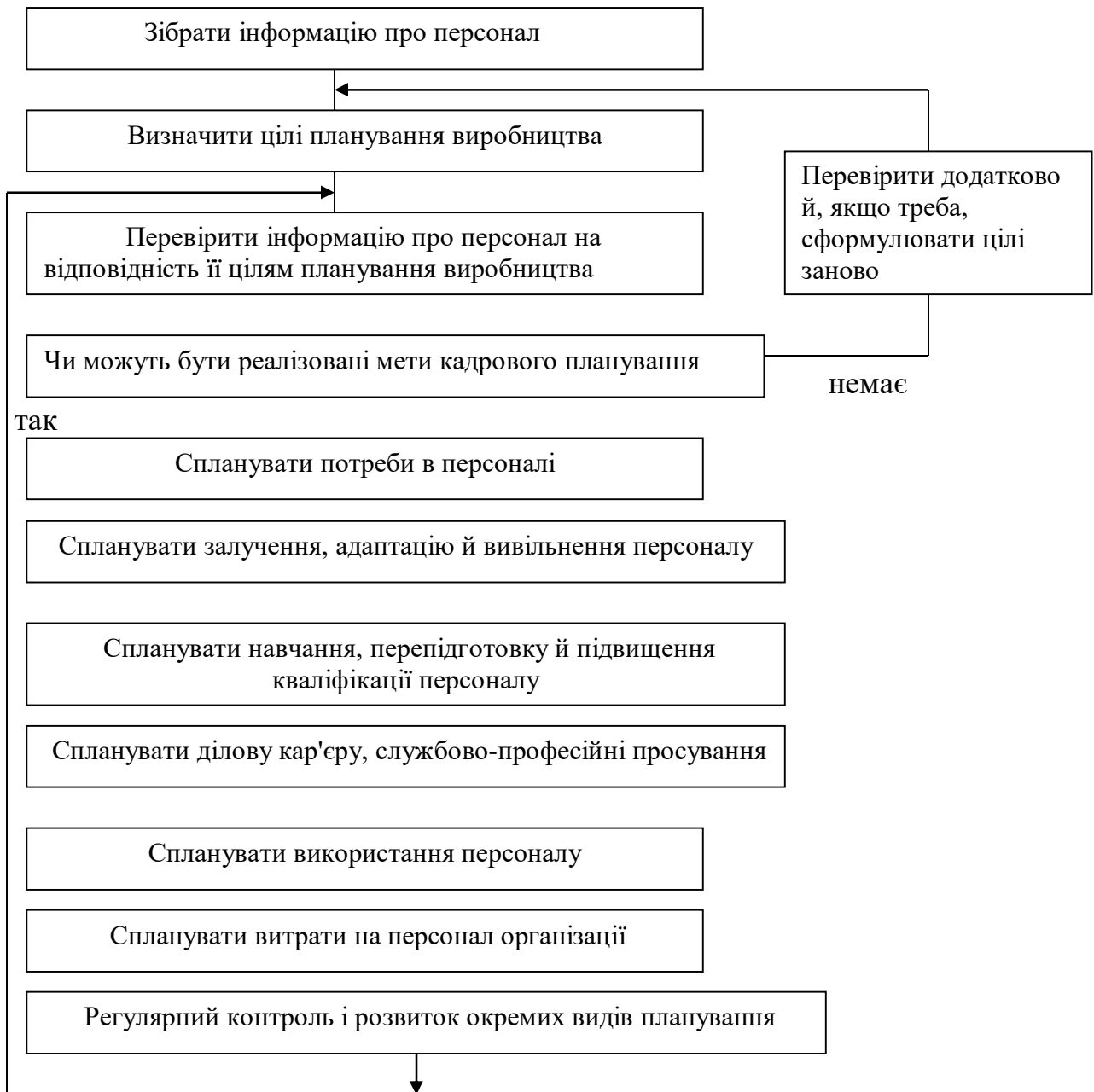


Рисунок 4.3 – Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

Мета й завдання кадрового планування в організації подані на рисунку 4.4.

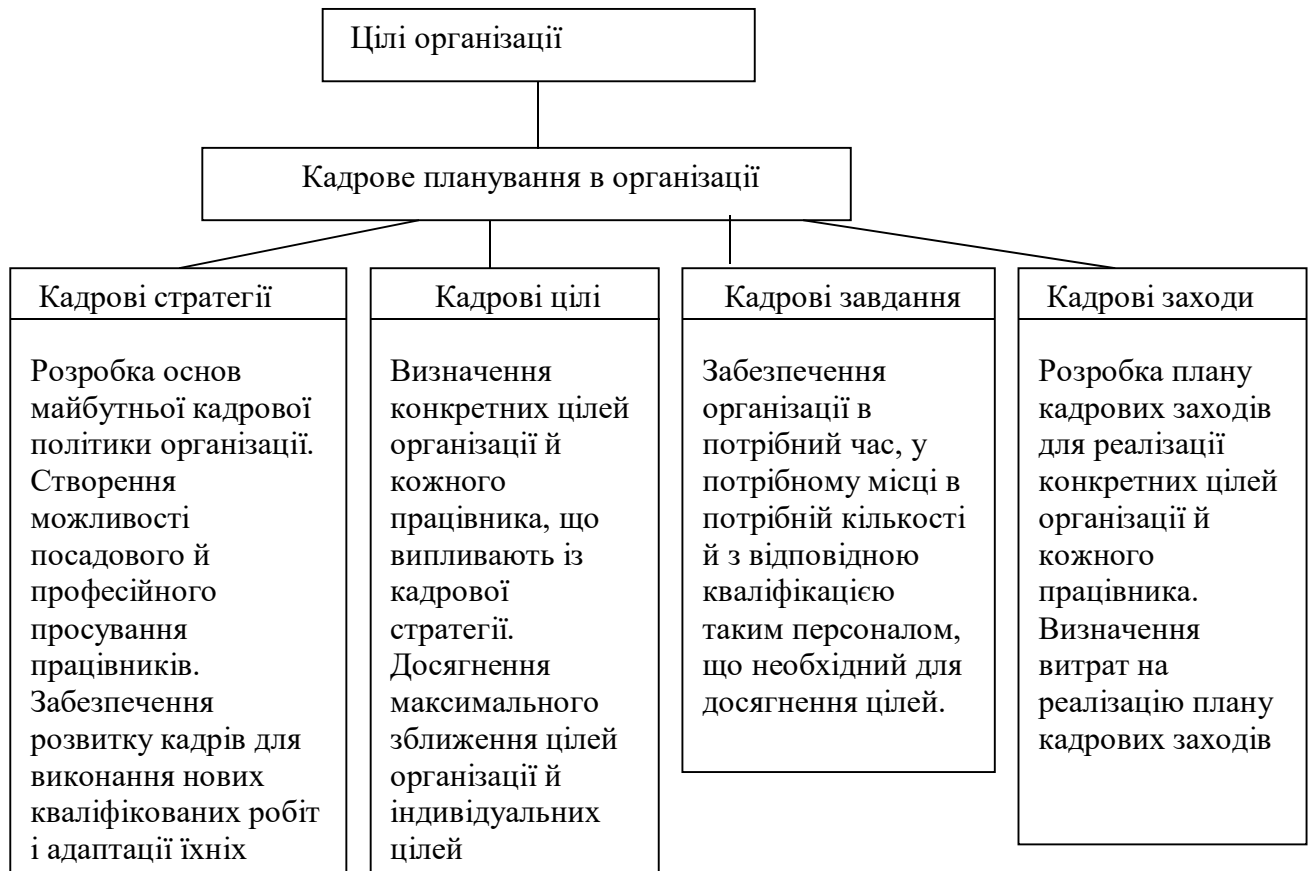


Рисунок 4.4 – Мета й завдання кадрового планування в організації

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 поведінки 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:

$$ДО = В / З, \quad (4.1)$$

де ДО – коефіцієнт;

В – число звільнень за рік;

З – 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.

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

5.1 Організація процесу набору персоналу.

5.2 Основні технології відбору персоналу.

5.1 Організація набору персоналу

Вихідним етапом в процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід

здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем. Традиційно вважається, що організація роботи щодо наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Така широко розповсюджена серед українських лінійних керівників думка є значною мірою помилковою.

По-перше, безпосередньо керує людськими ресурсами саме лінійний менеджер, а не менеджер з персоналу. Отже, саме він повинен бути зацікавленим у високій ефективності процедури наймання кадрів.

По-друге, саме лінійний менеджер може реально передбачати майбутню потребу в персоналі, оскільки він детально знає поточну ситуацію і плани розвитку свого підрозділу.

По-третє, лише лінійний керівник може сформулювати конкретні вимоги до кандидата на вакантну посаду (професійні, ділові і особистісні), що забезпечить найбільш швидку адаптацію майбутнього працівника в конкретному колективі.

Тому саме лінійний керівник повинен зайняти в процесі наймання персоналу головні позиції при експертній ролі кадрових підрозділів. Разом з тим, конкретні процедури набору і відбору персоналу організують і здійснюють фахівці із кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід.

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

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

Політика і практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегії, прийнятих підприємствами. Американські фірми виходять із принципу «Людина для робочого місця», підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В Японії використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісні, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вростання працівника в колектив фірми. До того ж, в американській системі ставка робиться на високо – мобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як

підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових задач працівника і фірми.

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

Вважається доцільним за 5–6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати по неофіційних каналах інформацію не тільки про наявність місць, але і про усі очікувані переміщення. Правила обрання та інструкції повинні бути чітко сформульованими і обов'язковими для усіх. Кожен має право випробувати себе, а у випадку відмовлення одержати письмове мотивоване пояснення. Завдяки тимчасовому залученню працівників на додаткову роботу, їх горизонтальному і вертикальному переміщенню у великих підприємствах формується внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії оперативним переміщенням, зберегти найбільш кваліфіковану частину персоналу, підтримує стабільність колективу.

Процеси набору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Для уникнення кризових явищ в компанії кадрова служба повинна у найкоротші строки розв'язувати завдання заміщення вакансій кваліфікованими працівниками. Вирішення цієї задачі вимагає організації безперервної цілеспрямованої роботи кадрової служби та її готовності у будь-який час вжити ефективних заходів для забезпечення підприємства необхідними фахівцями.

Методи набору персоналу можуть бути активними і пасивними.

Активні методи – до них зазвичай вдаються у випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Перш за все – це вербування персоналу, тобто інакше кажучи, налагодження організацією контактів з тими, хто представляє для неї інтерес як потенційних співробітників. Її зазвичай проводять безпосередньо у навчальних закладах, і це є перевагою, так як кандидати «незіпсовані» і їх не потрібно «ламати». Вербують співробітників у конкурентів, через державні центри зайнятості і через приватні посередницькі фірми. Порівняно дешевше обходиться залучення співробітників за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу. Шляхом проведення презентацій та участі у ярмарках вакансій, святах, фестивалях і формуючи свій імідж, організація може також здійснити набір (вербування) кадрів.

Презентації дозволяють залучити випадкових перехожих чи живуть неподалік осіб, і хто шукає додаткові заробітки.

Ярмарок вакансій в основному призначена для людей, які бажають змінити роботу.

Свята і фестивалі приваблюють кваліфікованих фахівців, які цікавляться саме цією організацією.

Вище перераховані методи залучення кадрів в основному застосовні до працівників масових спеціальностей, які мають середній і низький рівень кваліфікації. Для залучення висококваліфікованих фахівців, з вузькою спеціальністю слід використовувати інші способи залучення.

Для успішного відбору першорядне значення має визначення критеріїв, на підставі яких буде прийматися рішення про переваги претендентів. На підставі яких критеріїв оцінювати кандидатів? Яка людина потрібна компанії: висококласний фахівець або хороший керівник? Або те й інше разом? Або це має бути просто виконавчий і сумлінна людина без дуже високих вимог до його професійної кваліфікації?

При встановленні критеріїв відбору повинні бути дотримані такі вимоги:

- валідність;
- повнота;
- надійність;
- необхідність і достатність критеріїв.

Необхідність і достатність критеріїв. Не слід перевантажувати процес пошуку кандидатів, зайво скорочуючи число можливих кандидатів, необґрунтовано збільшуючи число критеріїв, які використовуються в процесі відбору.

Повнота критеріїв. Вимога повноти критеріїв, використовуваних при відборі, означає, що вони повинні враховувати всі ключові характеристики, важливі для успішної роботи на даній посаді. Неповнота критеріїв відбору може призвести до того, що будуть відібрані кандидати, що не задовольняють організацію з деяких важливих робочим показниками.

Надійність критеріїв. Відбір на підставі встановлених критеріїв має забезпечувати точність і стійкість результатів. Результати, отримані в ході відбору, не повинні бути випадковими.

Валідність критеріїв відбору означає, що критерії відбору повинні відповідати змісту роботи та вимогам до посади, на яку проводиться відбір. Низька валідність критеріїв відбору може стати джерелом помилок.

Зазвичай вимоги до кандидата з боку організації пов'язані з такими характеристиками (критеріями):

- стать і вік кандидата. Наприклад, на посаду секретаря найчастіше запрошують жінок у віці 22-30 років, а на вищі керівні посади (фінансовий, комерційний директор, керівник проекту і т. п. – чоловіків у віці від 28 до 42 років);
- інші демографічні характеристики (місце проживання, сімейний стан, наявність дітей);
- освіта;
- спеціальні навички (володіння іноземною мовою, знання певних комп'ютерних програм та ін.);
- досвід (стаж роботи на певній посаді, в певній сфері бізнесу);

- медичні протипоказання (загальний стан здоров'я, відсутність відхилень у психіці);
- психологічні характеристики (конфліктність, рівень інтелекту, лідерські якості та багато іншого);
- ділові і моральні якості (відповідальність, ініціативність, наполегливість, чесність та ін.).

В даний час все голосніше лунають голоси проти всякого роду дискримінації при відборі кадрів, а особливо проти дискримінації за віком. Сьогодні десятки тисяч жінок і чоловіків у віці від 40 до 55 років, які опинилися з різних причин без роботи, не можуть знайти собі нового місця тільки тому, що їх «підводить» вік. Хоча при цьому не зовсім зрозуміло, чому комерційний директор або бухгалтер у віці до 42 років повинен працювати у всіх відношеннях краще, ніж його 45-річний колега?

5.2 Основні технології відбору персоналу

Відбір персоналу – це двосторонній процес. Не тільки роботодавець вибирає працівника, але і працівник вибирає роботодавця. Процес найму співробітників є процес узгодження інтересів роботодавця і працівника. У минулому відбір персоналу на Заході (а на деяких підприємствах Росії і сьогодні) вважався досить простою справою. Начальник особисто розмовляв з охочими і ухвалював рішення, керуючись своєю інтуїцією або рекомендацією вищого начальства. Однак, починаючи з 60-х років ХХ століття створювалися різні форми і методи цієї процедури, підвищувалася її ефективність і вона звільнення від суб'єктивних оцінок. Ці методи можна порівняти зі ступеневою системою. На кожній з цих щабель частина претендентів відсівається, інші відмовляються самі. Звичайно, багато організацій реалізують цю процедуру у різному обсязі, виключаючи або, додаючи будь-які методи, оскільки це дуже дорога справа, яка потребує багато часу.

Технологія відбору персоналу складається з наступних етапів:

1. Попереднє інтерв'ю.
2. Заповнення бланка заяви і анкети.
3. Тестування.
4. Діагностичне інтерв'ю (співбесіда).
5. Перевірка рекомендацій і послужного списку.
6. Медичне обстеження.
7. Прийняття остаточного рішення.
8. Попереднє інтерв'ю.

Інтерв'ю проводить фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (наприклад, освіта, зовнішній вигляд, що визначають особистісні якості). Вже після цього щасливі заявники проходять наступні стадії відбору. Бесіда може проходити і по телефону, якщо прибуття кандидата утруднене (наприклад, він живе в іншому місті).

Найбільш важливими пунктами, на які зазвичай звертають увагу при попередній відбірковій бесіді є: адреса, профілююче напрямом у навчальному закладі, закінчені навчальні заклади, мета вступу на роботу, час перебування на попередніх місцях роботи, бажана зарплата, мета кар'єри, обмеження по здоров'ю, загальне стан здоров'я, оцінки в університеті, військова служба, членство в організаціях, найближча можлива дата виходу на роботу.

Заповнення анкети

Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви або анкету. Ту ж послідовність використовують і вербувальники. Число пунктів анкети повинне бути мінімальним, і вони повинні запитувати інформацію, найбільше впливає на продуктивність праці претендента та загальні відомості про претендента (ПІБ, дата і місце народження, адресу, контактний телефон, сімейний стан, освіта, досвід роботи та ін.) Питання можуть ставитися до минулої роботи і до складу розуму, щоб на їх основі можна було провести психометричних оцінку претендента. Щоб використовувати анкету як метод відбору, фахівець з кадрів повинен порівняти кожен пункт анкети з встановленими критеріями результативного відбору.

Тестування

Одним з методів використовуваних для полегшення прийняття рішення щодо відбору, є тести за наймом.

Тест – це засіб, який вимірює який-небудь показник людини. Тестування як допоміжного прийому при виборі найкращого з кандидатів при прийомі на роботу стає все більш популярним. Цей інтерес цілком зрозумілий, якщо взяти до уваги, що постійно зростає значення правильного вибору і все дорожчими стають помилки.

Як правило, під час тестування виконання завдань і на питання здійснюються кандидатом письмово, після чого оцінюються та інтерпретуються результати. Останнім часом дедалі популярнішим стає використання автоматизованих тестів, в основному пропонованих кандидатів на екрані комп'ютера. Після закінчення комп'ютер обробляє отриману інформацію, робить всі необхідні розрахунки і виділяє результат.

ТЕМА 6 ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

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

6.2 Завдання й функції підрозділу з управління людськими ресурсами.

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

6.4 Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.

6.5 Інформаційне забезпечення служби персоналу.

6.1 Роль і місце підрозділів з управління людськими ресурсами в організації

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 (рис. 6.1). 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.

Структура кадрової служби може розрізнятися залежно від масштабів діяльності підприємства, стратегії й тактики роботи з персоналом (рис. 6.2). 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.



Рисунок 6.1 – Управління персоналом і функції кадрових служб в організації

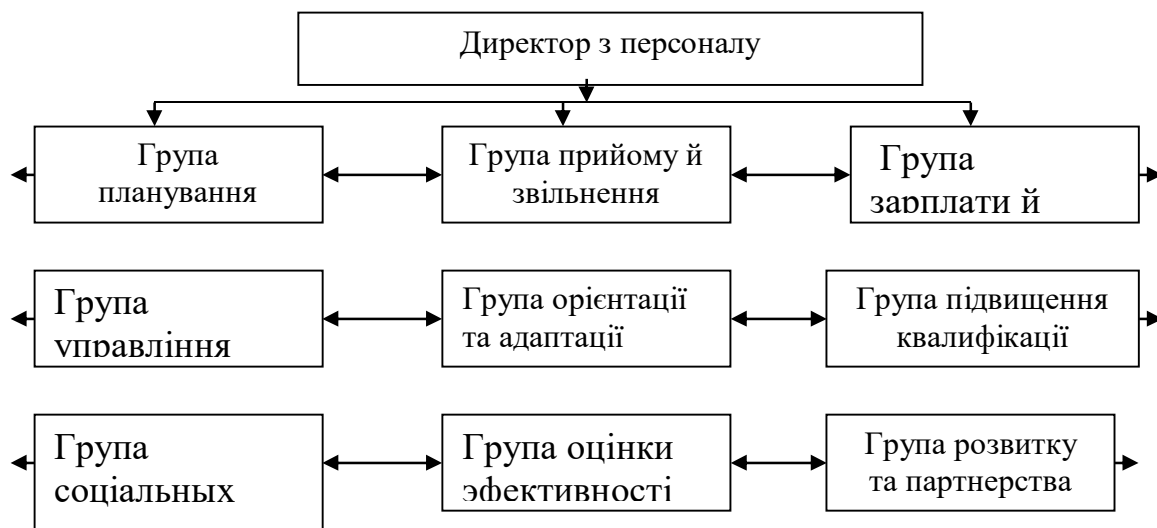


Рисунок 6.2 – Схема управління персоналом організації кадрів

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. 6.3).

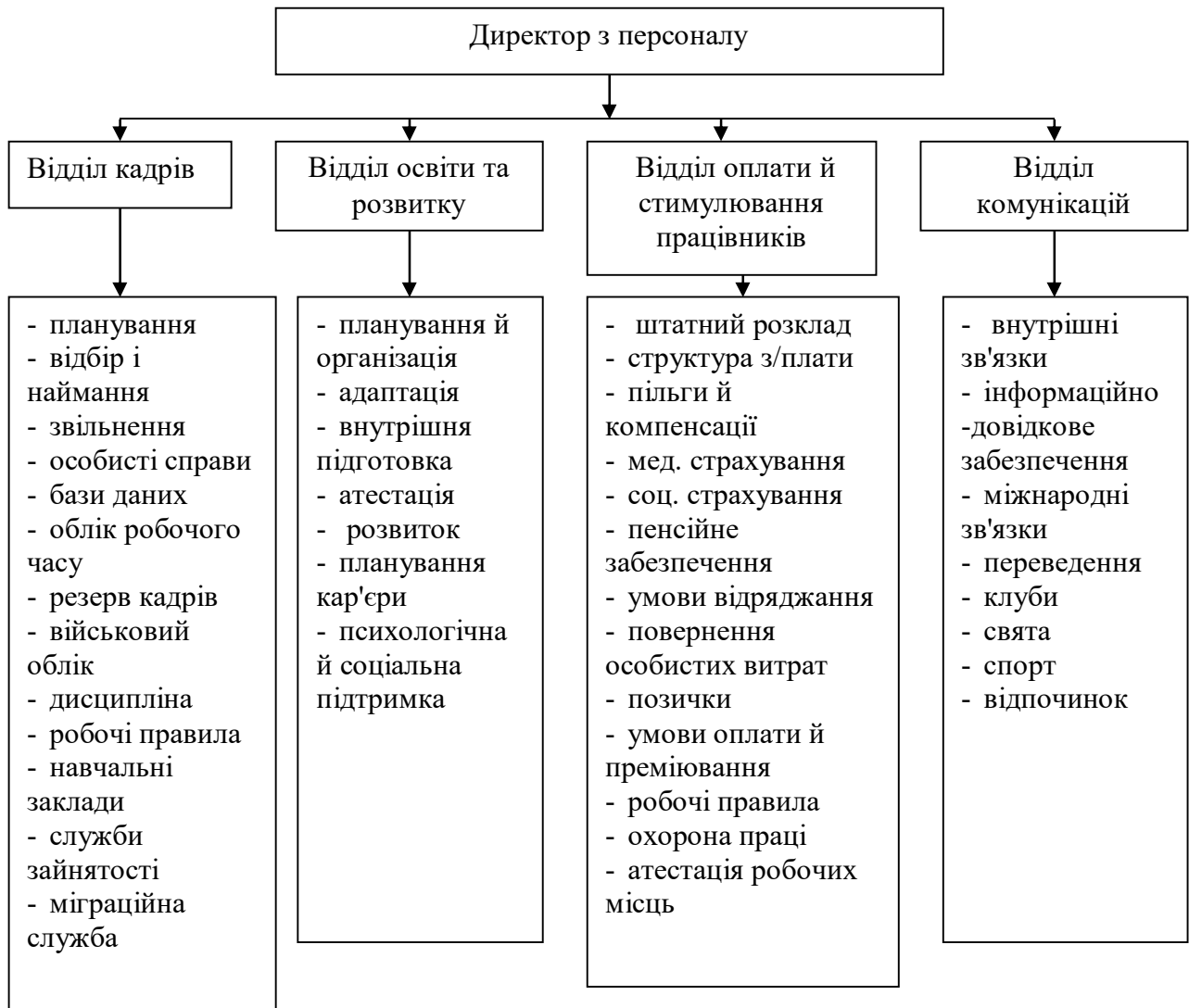


Рисунок 6.3 – Організаційна структура служби УП

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 осіб) або відділу кадрів.

При цьому директор по персоналу особисто курирує наступні питання:

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

Опис прав і обов'язків підрозділу УП звичайно знаходить своє відображення у відповідному Положенні, розроблювальному керівництвом компанії (рис. 6.4).

Як правило, права й обов'язки служби УП, її взаємозв'язки з іншими підрозділами організації докладно описуються у відповідному Положенні, затвердженому Радою директорів.



Рисунок 6.4 – Відповідальні за опис прав та обов'язків підрозділу УП

6.2 Завдання й функції підрозділу по управлінню людськими ресурсами

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

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

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

- участь у розробці й реалізації цілей і політики організації в області УП;
- розробка й реалізація комплексу планів у персоналі, участь у рішенні завдань, пов'язаних із задоволенням кожного співробітника умовами, змістом і характером роботи;
- поліпшення якісного складу персоналу організації, створення умов, що стимулюють постійний ріст 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 найму й звільнення працівників;
- організація навчання персоналу застосуванням методів діагностування й оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу відповідно з вимогами ринку й потребами організації;

відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; підбор викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової й професійної освіти);

- забезпечення соціальної рівноваги, вживання заходів по підтримці 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, управління дисципліною;

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

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- постійне вдосконалювання форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково-обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікація документації по кадровому діловодству;

- 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 протипожежної безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені організації в зовнішніх організаціях.

Права підрозділу по управлінню персоналом.

Для забезпечення більш чіткого положення підрозділу по роботі з персоналом у структурі організації корисно визначити права, які цьому підрозділу надані:

- вносити керівництву пропозиції по вдосконалюванню 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 рішення завдань підрозділу;

- запитувати в межах установленого регламенту й затверджених норм необхідні офіційні документи;

- контролювати розміщення й правильність використання працівників, стан трудової дисципліни в підрозділах компанії;

– вносити керівникові пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних мір до співробітників організації, винних у порушенні законодавства.

6.3 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 жадає 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 Уставами, Положеннями, 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 вимагають 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 нужди не втручається в діяльність виконавця, а лише 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 всіх нижчестоящих рівнів керування, що попередньому випадку вважається недоступним.

Масштаби повноважень, що концентруються 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 і одержати необхідні вказівки, більших повноважень виконавцеві не потрібно;

3) особистими особливостями виконавців (досвідом, освітою, розважливістю). 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 рішення поставлених завдань;
- ув'язування з повноваженнями тих, з ким суб'єктові 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 по тим або інших причинах 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 наступні 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, і 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 із центра.

У той же час у децентралізації є й недоліки:

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

Виділяються 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.

6.4 Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації

У реальній практиці досить 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 по управлінню 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 у 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 зі службою безпеки виробляє пропозиції по попередженню комерційної інформації організації, перевірці лояльності співробітників, забезпеченню безпечних умов праці, дозволу питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

6.5 Інформаційне забезпечення служби персоналу

Під інформаційним забезпеченням системи керування персоналом розуміється сукупність інформації, необхідної й достатньої для прийняття рішень, з методами й засобами її організації.

Призначення інформаційного забезпечення складається 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 складається в рішенні 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 рішення 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.

Основні модулі системи R/3.

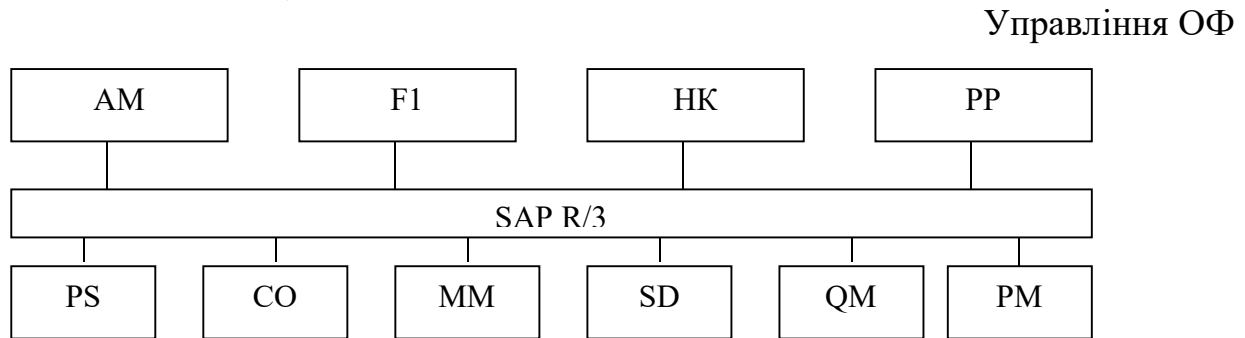


Рисунок 6.5 – Основні модулі R/3

Серед закордонних систем автоматизованого управління SAP R/3 найбільш приваблива.

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, проектам, калькуляцію витрат, контроль прибутковості, контроль діяльності підприємства.

Управління основними фондами (AM) – призначений для обліку основних фондів і керування ними. Ключові елементи модуля: технічне управління основними засобами, техобслуговування й 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 й 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 й гарантує інтеграцію всіх прикладних модулів. Система SAP R/3 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.

ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1 Поняття трудового колективу як соціальної групи.

7.2 Етапи розвитку колективу. Характеристика зрілого колективу.

7.3 Класифікація колективів.

7.4 Корпоративна культура в системі управління персоналом.

7.1 Поняття трудового колективу як соціальної групи

Соціальна група може виступати в якості керуючої, керованої або самокерованої структури з різним ступенем згуртованості – від неорганізованої юрби *до єдиного колективу*.

Щоб вважатися колективом, вона повинна задовольняти декільком ознакам, головним з яких можна вважати наявність загальної для всіх мети. Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей або задаватися ззовні; але завжди бути єдиною для всіх, а не просто однаковою. В останньому випадку група була б уже не колективом, а об'єднанням, члени якого підтримують між собою відносини по типу контрактних.

Іншою ознакою колективу є психологічне визнання членами групи один одного й ототожнення себе з нею, в основі чого лежать спільні інтереси, ідеали, подібність або взаємне доповнення.

Психологічне визнання уможливорює практична взаємодія людей, у зв'язку із чим потенціал колективу виявляється істотно більшим, ніж сума потенціалів його членів. Цьому існує кілька причин:

1) взаємодія дозволяє перебороти обмеженість фізичних і інтелектуальних здатностей кожної людини окремо;

2) вдається одержати набагато більший результат внаслідок поділу й спеціалізації праці, виникнення мимо волі учасників духу змагання, що підвищує інтенсивність їхньої діяльності;

3) створюються умови для успішного рішення проблем там, де по тим або інших причинах неможливо розподілити обов'язки між окремими членами груп.

Колектив має свою культуру, представлену загальними цінностями, нормами й правилами поведінки, символікою.

Кожний колектив має певну структуру. Колектив, як об'єднання людей, характеризується такими ознаками, як згуртованість, психологічна сумісність, психологічний клімат, психологічний стан.

Згуртованість – це психологічна єдність учасників по найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що проявляється в притяганні до нього, прагненні його захистити.

Ступінь згуртованості групи залежить від розміру групи, соціальної однорідності (при різномірності виникають угруповання), наявності зовнішньої небезпеки, досягнутих успіхів.

Сумісність багато в чому формує психологічний клімат, що відбиває стан внутрішніх відносин людей.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності учасників своїм положенням в організації. На нього впливають характер і зміст роботи, її престижність, розміри винагороди, перспективи росту, умови праці, психологічний клімат.

7.2 Етапи розвитку колективу. Характеристика зрілого колективу

Фактори, що визначають успіх формування колективу

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу – цьому передують тривалий процес становлення й розвитку, успіх якого визначається:

1) ясними цілями, що відповідають внутрішнім інтересам людей, заради досягнення яких ті готові жертвувати частиною своєї волі;

2) досягненням у рамках спільної діяльності реальних результатів, що наочно демонструє її переваги в порівнянні з індивідуальною;

3) наявністю сильного керівника (в офіційного колективу) або лідера (у неофіційного), яким люди довіряють;

4) знаходженням свого місця у формальній або неформальній структурі організації, де можна повністю реалізувати свої мети й можливості, що не перешкоджають іншим.

Початком формування **офіційного колективу** є прийняття відповідного юридично оформленого рішення.

Для неофіційного колективу днем народження стає звичайно якась надзвичайна подія або досягнення якоїсь грані в розвитку ситуації, які породжують у людей сплеск емоцій (страху, протесту, бажання захистити себе), що штовхають до об'єднання.

Формування колективу, яким би способом він не виник, є тривалим процесом. Воно починається з технічних контактів і спостережень, у процесі яких учасники поступово накопичують інформацію друг про друга. У результаті виникають симпатії (люди звичайно симпатизують тим, хто розділяє їхні погляди й позиції) і переваги, на основі їх складаються постійні відносини.

В умовах примусового формування офіційного колективу описаний алгоритм звичайно ігнорується, у результаті чого відносини між учасниками можуть виявитися заснованими на антипатіях, що перешкоджає ефективній роботі.

Тому в цей час у західних фірмах часто практикується спосіб створення трудових колективів, основу яких становить добровільний вибір партнерів з осіб, з ким людині попередньо дають певний час спілкуватися в процесі роботи.

Процес формування колективу включає наступні етапи:

1) первинне знайомство, демонстрація власних можливостей, взаємні спостереження й оцінки. У результаті стихійно виділяється лідер;

2) зближення людей, установлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки;

3) стабілізація відносин, формулювання загальних цілей, налагодження надійного співробітництва, що дозволяє одержувати високі результати;

4) зрілість колективу, що припускає консолідацію учасників, що дозволяє вирішувати будь-які завдання й у ряді випадків функціонувати на принципах самоврядування.

У зрілому колективі повною мірою діють всі його закони, і насамперед закон збереження особистого положення, соціального статусу й закон компенсації недоліку одних здатності іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Відповідно до першого з них кожний член колективу буде прикладати максимум зусиль, щоб зберегти своє місце під сонцем як шляхом поліпшення своєї роботи, так і шляхом інтриг.

Дії, підлеглі другому закону, також неоднозначні, тому що компенсувати недолік одних якостей можна не тільки активною роботою в інших областях, але й лестощами, догідництвом і т. п.

При виконанні поставленого завдання або при відході декількох ключових фігур колектив звичайно реорганізується або розпадається.

Зрілий колектив звичайно підстерігає кілька небезпек:

- поява мети на шкоду інтересів інших;
- розпад через відхід декількох ключових фігур;
- однодумність;
- бюрократизація.

Період існування будь-якої організації, що утворить її життєвий цикл, прийнято ділити на п'ять основних фаз:

1) зародження (ухвалення рішення про створення, розробка й затвердження необхідних документів, формування умов для діяльності);

2) ріст і заняття певного місця у відповідній сфері;

3) пошук нових напрямків і форм діяльності одночасно з розвитком і вдосконалюванням існуючих;

4) зрілість, коли організація міцно стоїть на ногах і часто не прагне ні до розширення, ні до вдосконалювання;

5) завершення діяльності.

Концепція життєвого циклу затверджує, що при збереженні тих самих методів керівництва строк існування організації обмежений 30–40 роками й під впливом НТР має тенденцію до скорочення.

7.3 Класифікація колективів

По складу колективи бувають гомогенними (однорідними) і гетерогенними (різнорідними). Ці розходження можуть стосуватися статі, віку, професії, статусу, рівня освіти їхніх членів.

Гомогенні колективи більше ефективні при рішенні проектних проблем, а гетерогенні – складних творчих, тому їхня роль сьогодні зростає.

По статусі колективи можна розділити на офіційні і неофіційні. Перші, наприклад, персонал організації, оформлені юридично й діють у рамках правового простору. Другі базуються на ніде не зафіксованому співробітництві людей.

Більшість людей одночасно знаходяться під впливом офіційних цілей організації й цілей неофіційного колективу. Якщо вони збігаються або не суперечать один одному, людина буде охоче підтримувати офіційну лінію; у протилежному випадку перевага, незважаючи на можливу конфронтацію з керівництвом, буде віддана неофіційним цілям.

Неофіційний колектив звичайно завжди стає на захист своїх учасників, і більшість із них цінують гарні відносини з товаришами вище прихильності адміністрації.

Його сила полягає в тому, що його неможливо організаційно збільшити й офіційно змусити виконувати вимоги адміністрації.

По характеру внутрішніх зв'язків розрізняють *формальні й неформальні* колективи.

У *формальних* колективах зв'язки, норми й правила запропоновані споконвічно, неформальні – складаються стихійно.

Існує два різновиди *неформальних* колективів:

– внеформальні створюються для того, щоб вирішувати службові завдання не запропонованими методами, що значно прискорює роботу;

– психологічні колективи призначені для спілкування.

Виходячи зі строків існування колективи підрозділяються на *тимчасові* (для рішення разових завдань) і *постійні*.

З погляду волі входження колективи діляться на обов'язкові (армійські) і добровільні.

Відповідно до їх функцій виділяють колективи, орієнтовані на досягнення певної мети (інструментальні).

По розмірах колективи підрозділяються на малі й великі. У великих колективах внаслідок їхньої численності (більше 20 чоловік) постійні контакти практично неможливі. Люди в них відособлені, погано знають один одного й найчастіше спілкуються лише по ділових питаннях. Оскільки на першому місці тут перебувають професійні, а не особистісні якості, співробітників модно легко замінити в будь-який момент без погіршення якості роботи.

Хоча подібні колективи мають значний потенціал, вони мають конфлікти, негнучкі, а тому в сучасних умовах не завжди ефективні.

Члени малих колективів мають можливість підтримувати між собою особисті відносини, тому заміна навіть однієї людини приводить до падіння їхньої ефективності, а те й до руйнування.

При всій своїй гнучкості малі колективи часто бувають нестійкими. Багато в чому це пояснюється тим, що їхнім учасникам доводиться грати кілька соціальних ролей одночасно. Причому групи по 5-8 чоловік виявляються найбільш уразливими й найчастіше розколюються на два ворогуючі табори. У цьому випадку важливіші колективи, що нараховують у своїх радах 10–12 чоловік, у яких внутрішня рівновага досягається набагато легше.

Особливим різновидом колективу є так називана команда. Це тісно згуртований, часто незалежний сильний колектив однодумців, що володіють різнобічними знаннями й навичками, що дозволяє вирішувати самі складні творчі проблеми.

Команди характеризуються такими ознаками:

1) мінливістю лідерів, які можуть мінятися залежно від характеру розв'язуваних завдань;

2) підбором учасників з обліком не тільки знань, досвіду, спеціальності, але і психологічної сумісності, взаєморозуміння в процесі роботи;

3) повною відповідальністю кожного члена як самого компетентного у відповідних питаннях за доручений напрямок і додаванням на керівника функцій організатора й координатора всієї роботи;

4) широким обміном інформацією, взаємною допомогою, підтримкою, навчанням.

У сучасних західних фірмах команди вищого керівництва займаються найбільш важливими й складними проблемами, які не в змозі вирішити більше ніхто. Основні рішення приймаються її членами спільно після всебічного обговорення, причому особа, відповідальне за відповідний напрямок, має вирішальний голос.

7.4 Корпоративна культура в системі керування персоналом

Організаційна культура – це виникаюча в процесі повсякденної взаємодії членів організації система колективно поділюваних ними цінностей, символів, переконань, зразків поведінки, що витримали випробування часом. На неї робить вплив ділове оточення, національно-державний і етнічний фактори.

Культура пронизує процес керування від початку до кінця. Вона полегшує спілкування, диктує логічне мислення, сприйняття й інтеграцію (додання індивідуального змісту спостереженням і встановлення зв'язку між ними) інформації.

Культура організації багатогранна. Вона складається із субкультур окремих груп, які можуть її розвивати, мирно існувати поряд з нею або суперечити субкультурам тих або інших напрямків і сторін діяльності – підприємництва, керування, ділового спілкування, внутрішніх взаємин.

По місцю організації й ступеня впливу на неї виділяють кілька типів культур:

1) *безперечна* культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм і неухильною орієнтацією на них. Вона не допускає безконтрольного впливу на свої основи як ззовні, так і зсередини, будучи, таким чином, закритою (закритість проявляється в ігноруванні недоліків). Така культура придушує людей, створює ілюзію їхньої єдності, але викликає внутрішній опір;

2) *слабка* культура практично не містить загальних цінностей і норм у кожного елемента організації вони свої, причому найчастіше суперечні іншим. Це роз'єднує учасників організації, протиставляє їхній один одному, утрудняє процес управління. Норми й цінності слабкої культури легко змінюються під внутрішнім і зовнішнім впливом;

3) *сильна* культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні (відкритість припускає вільний обмін думками між всіма членами організації й сторонніх осіб), активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті тільки сильнішає.

У нашій країні організаційна культура є слабкою. Вона запозичила із Заходу лише прогресивні зовнішні форми: рекламу (як правило, невисокого рівня), оформлення офісів, нові назви. У той же час стилі керування й ділового спілкування залишилися такими ж, як і в умовах адміністративно-командної системи.

Культура виконує стосовно організації ряд функцій:

1) *охоронна* – складається в створенні бар'єра від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через різні заборони, табу;

2) *інтегруюча* – поєднує людей у їхній повсякденній діяльності, формує загальну для всіх психологію, почуття приналежності до організації, гордості за неї, залучає сторонніх осіб;

3) *регулююча* – підтримує необхідні правила й норми поведінки членів організації, їхніх взаємин із зовнішнім миром, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість конфліктів;

4) *що орієнтує* (наприклад, за допомогою постановки цілей) направляє діяльність організації і її учасників у необхідне русло;

5) *мотиваційна* – створює для цього необхідні стимули;

6) *адаптивна* – полегшує взаємне пристосування людей друг до друга й до організації за допомогою засвоєння загальних норм;

7) *функція формування іміджу організації*, тобто її образа в очах навколишніх.

Взаємодія менеджменту й організаційної культури є непростюю:

1) керівники можуть діяти строго в рамках культури. Якщо вона прогресивна, результат буде позитивним; в умовах же відсталого культури, дії лише підсилять консервативність і приведуть до подальшого зниження ефективності керування;.

2) менеджери можуть іти напролом, ігноруючи сформовану культуру. Вони викликають опір і всі прогресивні зміни будуть ігноруватися або блокуватися людьми;

3) можна діяти частково в рамках культури, а в необхідних випадках – всупереч їй. Тут потрібно враховувати сумісність змін і культури й по можливості не перегинати ціпок;

4) якщо необхідні управлінські кроки з культурою несумісні, але є настійними, встає питання про її перетворення.

Корпоративна культура – це система неофіційних правил, норм, які встановлюють, як люди повинні поводитися в більшості випадків.

ТЕМА 8 ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

8.1 Сутність і стадії згуртованості колективу.

8.2 Конформізм і його роль у управлінні колективом.

8.3 Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.

8.4 Специфіка процесу управління персоналом у багатонаціональних організаціях.

8.5 Сутність і значення соціального розвитку колективу.

Колектив, як об'єднання людей, характеризується такими ознаками, як згуртованість, психологічна сумісність, психологічний клімат, психологічний стан.

8.1 Сутність і стадії згуртованості колективу

Згуртованість – психологічна єдність учасників по найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що проявляється в притяганні до нього, прагненні його захистити.

Вона обумовлена потребою людей у допомозі або підтримці, емоційними взаємними перевагами, розумінням ролі колективу в їхньому житті. Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, соціальної однорідності (при різнорідності виникають угруповання), наявності зовнішньої небезпеки, досягнутих успіхів.

Умовами згуртованості колективу вважаються:

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

– раціональний розподіл функцій між учасниками, при якому жоден з них не може домогтися успіху за рахунок іншого;

– можливість реального взаємного доповнення й органічної сполуки здатностей кожного в єдиному трудовому процесі;

– психологічна й соціально-психологічна сумісність учасників.

8.2 Конформізм і його роль у управлінні колективом

Силу колективу багато в чому надає конформізм його членів (подібний, подібний), тобто беззастережне прийняття ними існуючого порядку речей, думок що панують і відмова від самостійних думок і дій.

В основі конформізму лежить групова однодумність, пов'язане із придушенням окремою особистістю власних поглядів і підтримкою загальної думки. Робиться це почасти зі страху зіпсувати відносини з навколишніми, бути відірваним від них; почасти, щоб стабілізувати образ реальності (людина часто оцінює справедливості своїх представлень про світ на основі того, що вони розділяються іншими; у противному випадку він губиться й погано орієнтується в ситуації).

Позитивна роль конформізму в житті колективу полягає в наступному:

1) забезпечується його єдність у критичних ситуаціях, що сприяє його виживаності;

2) спрощується організація спільної діяльності (люди позбуваються від роздумів, як поводитися в стандартних ситуаціях, і одержують орієнтири поведінки в нестандартні);

3) полегшується інтеграція індивіда в колектив, оскільки всі дотримуються єдиних поглядів і норм поведінки;

4) група здобуває своє лице.

Ступінь конформізму того або іншого суб'єкта визначається рядом обставин:

1) характером міжособистісних відносин (дружні вимагають більшої поступливості, чим натягнуті);

2) можливістю приймати самостійні рішення й вільно висловлювати свої судження (якщо людина діє під постійним наглядом, він скоріше буде робити те, що від нього потрібно);

3) величиною колективу (найбільш сильний при малому числі учасників, коли все постійно перебувають на очах друг у друга);

4) наявністю згуртованої групи однодумців, що здійснюють тиск на інші;

5) привселюдно взятими колись на себе людиною зобов'язаннями підтримувати ті або інші дії колективу, відмовитися від яких йому вже важко;

6) ситуацією або розв'язуваною проблемою (якщо вони складні, люди часто покладаються на колектив, виходячи з того, що останні не помиляються);

7) положенням людини в групі, значенням групи для нього.

Важелом, за допомогою якого колектив впливає на своїх учасників, є норми поведінки, тобто неписані правила. Їхнє порушення звичайно суворо карається.

Люди по-різному ставляться до норм поведінки й груповому тиску. Одні повністю їх приймають і чесно прагнуть їх удосконалювати; інші, хоча внутрішньо їх і відкидають, на практиці їх дотримуються, щоб не втратити

розташування колективу (конформісти); треті приймають зовнішні; четверті їх не приймають внутрішньо й не намагаються цього приховувати.

Звичайно, колектив прагне від таких людей позбутися, але це не завжди можливо, тому що ті або інші їхні якості є для нього життєвою необхідними.

Кожний колектив виробляє систему соціального контролю – сукупність способів впливу на своїх членів через переконання, приписання, заборони, визнання заслуг та інше. Таким способом їхня поведінка приводиться у відповідність з сформованими цінностями й стандартами діяльності.

Люди підкоряються соціальному контролю:

- 2) при необхідності ухвалення рішення в умовах цейтноту;
- 3) при високій згуртованості учасників;
- 4) при ізоляції від зовнішнього середовища;
- 5) при наявності готового варіанта рішення, що влаштовує всіх;
- 6) при оцінці внутрішньої згоди як найважливішої самостійної цінності.

8.3 Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

Перш, ніж управляти об'єктом, треба уявляти собі його основні характеристики.

У теорії, соціології й психології управління існують різні підходи до об'єкта, що пояснюється відмінністю предметів вивчення в кожній науці. Теорія управління як об'єкт бере організацію, її структуру, її як систему. Соціологія й психологія розглядають як об'єкт управління соціальну організацію, соціальні групи.

У вітчизняній психології, соціальній психології досить багато уваги приділялося вивченню колективу. Західна психологія не визнавала такого поняття, як колектив, і оперувала поняттям мала соціальна група. В останні роки відбувається взаємозбагачення цих двох напрямків дослідження й тепер визнається наявність і соціальної групи, і колективу у закордонній і вітчизняній психології, а також у менеджменті.

У вітчизняній соціальній психології загальноприйнятим вважається визначення, дане Г. М. Андреевою:

«Мала група – група, у якій суспільні відносини виступають у формі безпосередніх контактів».

Найбільш загальними якостями малої соціальної групи з погляду управління можна вважати наступні:

- 1) спрямованість групи (соціальна цінність прийнятих нею цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм);
- 2) організованість групи (як її здатність до самоврядування) і інтерактивність її (як міра злитості, єдності);
- 3) мікроклімат (який визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою);
- 4) референтність (як ступінь прийняття членами групи групових еталонів) і лідерство (як ступінь провідного впливу якихось членів групи на групу в цілому для рішення певних завдань);

5) інтелектуальна активність і зв'язок (характер міжособистісного сприйняття й установлення взаєморозуміння);

6) емоційний зв'язок (міжособистісні зв'язки емоційного характеру, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах);

7) вольовий зв'язок (здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стрес, надійність групи в екстремальних ситуаціях).

Англійські фахівці з управління М. Вудкок і Д. Френсис виділили найбільш типові обмеження, що перешкоджають ефективній роботі колективу.

1. Непридатність керівника. Організаторські здатності є не в кожного. Така обдарованість зустрічається в десятки разів рідше, ніж музичні або математичні здатності.

2. Некваліфіковані співробітники. Ефективний колектив повинен являти собою збалансований і повнокровний ансамбль, де кожний виконує свою роль і всі вирішують загальні завдання. Тому потрібний такий склад співробітників, які можуть плідно працювати разом.

3. Ненормальний мікроклімат. Колектив становлять люди з різними цінностями й пристрастями. І об'єднують їх не тільки єдині цілі, але й загальні емоції. Відданість колективу – один з ознак нормального клімату в колективі. Високий ступінь підтримки також підтримує природний стан ефективно працюючого колективу. Недовіра й підозрілість людей друг до друга роз'їдають колектив.

4. Нечіткість цілей. Вивчення досвіду управління корпораціями США і Японії показало, що їхній успіх багато в чому обумовлений наявністю ділового кредо, це є сукупності основних цілей, що стоять перед ними. Колектив, що дивиться вперед і коректує свої цілі, звичайно домагається успіху.

5. Незадовільні результати роботи. У цьому випадку не вистачає напористості, прагнення працівників до досконалості, відсутні належні стимули.

6. Неefективність методів підготовки прийняття рішень. Існує «колективний» інтелект – «брейн – стерлінг» (ярмарку ідей і ін.), оволодіння яким допомагає вдосконалити ці методи.

7. Закритість і конфронтація. Члени колективу повинні мати можливість висловлювати свою думку друг про друга, обговорювати всі розбіжності. В ефективно працюючих колективах не виникає неприємних питань.

8. Нерозвинені співробітники. За інших рівних умов найбільшими можливостями володіє колектив з високим рівнем індивідуальних здатностей його членів.

9. Низькі творчі здатності колективу. Ефективний колектив має здатність генерувати творчі ідеї й здійснювати їх.

10. Неконструктивні відносини з іншими колективами. Керівник зобов'язаний налагоджувати зв'язки, вишукувати можливості для постійного спільного рішення проблем, створенні клімату довіри.

Таким чином, знання соціально-психологічних характеристик діючих у колективі закономірностей допомагає зорієнтуватися в обстановці рядовому працівникові. Уміння управляти колективом – необхідна якість менеджера.

8.4 Специфіка процесу управління персоналом у багатонаціональних організаціях

Серед безлічі сучасних організацій багатонаціональні корпорації нагромадили найбільш багатий досвід управління персоналом. Їхні відділи людських ресурсів займаються широким комплексом питань і відіграють ключову роль в організаційному розвитку.

Відділ людських ресурсів великої корпорації очолює Віце-президент, підкоряється безпосередньо першому керівникові (президентові, Генеральному директорові). Положення Віце-президента по людських ресурсах у внутрішній ієрархії відбиває його подвійну роль у управлінні організацією. З одного боку, він є керівником певної функціональної служби – відділу людських ресурсів, з іншої, членом вищого керівництва всієї організації. Як функціональний керівник Віце-президент по людських ресурсах забезпечує задовільне функціонування систем керування персоналом – підбора, навчання й розвитку, оцінки, компенсації й комунікації, працює над їхнім удосконалюванням і управляє співробітниками свого підрозділу.

Як член вищого керівництва він розділяє разом з іншими керівниками відповідальність за управління всією організацією, бере участь в обговоренні найважливіших для неї питань розвитку, визначенні стратегії.

Під час обговорення питань управління всією організацією й розробці бізнесу-стратегії Віце-президент по людських ресурсах виступає як фахівець в області управління людьми. Але повинен розуміти загальні закони розвитку організації, знати ринок, конкурентів, мати стратегічне мислення. У протилежному випадку його ради навіть в області керувань персоналом будуть недостатньо професійними.

У безпосереднім підпорядкуванні Віце-президента по людським ресурсам перебувають керівники ключових служб або відділів. Залежно від розміру компанії кількість працюючих у них співробітників може мінятися. Питання управління прийомом на роботу, обліком персоналу, професійного навчання й розвитку часто поєднуються в рамках одного відділу. У багатьох організаціях відділи людських ресурсів включають такі, не зовсім традиційні для УП функції, як охорона праці й навколишнього середовища, внутріорганізаційна комунікація, адміністрація, управління офісом, парком автомобілів компанії.

На чолі відділів, секторів або груп стоять керівники середньої ланки – директора й начальники відділів, що підкоряються Віце-президентові по людських ресурсах. Їхнім завданням є організація роботи довіреної їм системи УП.

Директори й начальники відділів керують роботою фахівців – по компенсації, професійному навчанню й розвитку, обліку персоналу й т. д. ці працівники виконують аналітичні функції, готують матеріали для прийняття рішень керівниками. Робота всього відділу потребує допомоги секретарів, техніків, шоферів і іншого технічного персоналу.

Чисельність співробітників відділу людських ресурсів залежить від безлічі факторів – розміру організації, виду її діяльності, специфіки поставлених перед нею завдань, фінансового стану, стадії розвитку. Відбувалися численні спроби обчислити «оптимальне співвідношення» між загальною чисельністю співробітників компанії. Дослідження дають суперечливі результати про те, на скільки співробітників організації доводиться один фахівець із персоналу (від 30 до 2000). У той же час досить чітко простежується наступна тенденція: число співробітників організації на один працівника відділу людських ресурсів збільшується в міру її розвитку й удосконалювання.

8.5 Сутність і значення соціального розвитку колективу

Організація розглядається як соціальна система, як об'єднання людей, що займаються спільною діяльністю для досягнення певних цілей.

В організації переплітаються інтереси особистості й груп, установлення правила, прийняття норм і неформальних відносин, дисципліна й творчість. В організації є своє призначення, або місія, своя культура, свій імідж. Організації розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію й ефективно використовують ресурси.

Кожний трудовий колектив незалежно від своєї приналежності до тієї або іншої галузі й розміру виконує ряд функцій. Серед них насамперед виділяються виробничо-економічна або функція основної діяльності. Інша функція будь-якого трудового колективу – соціальна інтеграція його членів на основі відносин співробітництва й взаємодопомоги.

До числа найважливіших повноважень трудового колективу належать повноваження в плануванні економічного й соціального розвитку, повноваження за висновком колективних договорів, у забезпеченні трудової дисципліни, підвищенні кваліфікації й розміщенню кадрів, у розподілі й використанні фондів економічного стимулювання, поліпшень умов і охорони праці й так далі.

Плани соціального розвитку підприємств різні по своїй структурі й відображає тим самим специфічні особливості розвитку їхніх колективів. Однак, структура цих планів може бути представлена у вигляді найважливіших напрямків:

- удосконалювання соціальної структури колективу;
- поліпшення умов праці й охорона здоров'я працівників підприємств;
- удосконалювання оплати праці, поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників;
- виховання особистості й розвиток суспільної активності.

Удосконалювання соціальної структури колективу.

Основним напрямком є подолання розходжень між розумовою й фізичною працею, ліквідація важкої ручної й некваліфікованої праці.

Підприємствам рекомендується передбачити зміни в соціально-демографічному складі колективу, тобто стосовні до раціонального використання праці молоді, людей похилого віку, жінок. Особлива увага в планах соціального розвитку приділяється рішенню соціально-економічних проблем праці жінок.

Крім того передбачаються заходи щодо поліпшення положення й раціональному використанню праці працівників пенсійного віку.

Планування соціального розвитку покликане оцінити можливості й характер соціальних змін під впливом нової техніки, технологій, організації виробництва й праці.

Значною частиною першого розділу плану соціального розвитку підприємства є планування руху кадрів на підприємстві.

Поліпшення умов праці й охорона здоров'я працівників.

Цей розділ призначений для послідовного рішення питань по створенню на кожному робочому місці сприятливих виробничих умов праці.

Удосконалювання оплати праці, поліпшення житлових і культурно-побутових умов. Призначення сьогодення роздягнула плану соціального розвитку підприємства складається в реалізації вимог задоволення потреби працівників. Можливості кожного підприємства в цьому почасти закладені в удосконалюванні методів оплати праці, системи доплат і т.д.

Планування соціально-побутової сфери для підприємств належить до числа найважливіших завдань соціального розвитку.

Виховання особистості й розвиток суспільної активності.

Призначення цього заключного розділу плану соціального розвитку підприємства складається в створенні умов для підвищення соціальної активності працівників.

Багато підприємств планують широке коло мер по раціоналізації використання вільного часу.

У тісному зв'язку із плануванням в області використання внеробочого часу перебувають такі напрямки, як розвиток фізичної культури й спорту й культурно-масової роботи на підприємстві.

У розвитку методології соціального планування увага приділяється проблемам формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

ТЕМА 9 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

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

9.2 Компетентність працівника. Види компетенції.

9.3 Оцінка персоналу.

9.1 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 здійснювати відповідний вид діяльності. Наприклад, можна говорити про професії юриста, економіста, лікаря.

Професії робітників включені в загальний класифікатор професій робітників, посад що служать 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 Кваліфікаційним довідником посад керівників, фахівців і службовців.

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

Розрізняється кваліфікація роботи й кваліфікація працівника.

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

Кваліфікація працівника – сукупністю придбаних людиною професійних якостей.

Кваліфікація працівника обумовлена стажем роботи в 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, свідченнях і т.д.

Робітників по *ступеню кваліфікації* прийнято розділяти на наступні групи:

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

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

3) малокваліфіковані робітники, що пройшли виробничу підготовку протягом 2–5 місяців;

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

Розходження в ступені кваліфікації робітників відбиваються в тарифному розряді – більше високий розряд відповідає більшій 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 консультування. 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.

9.2 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 і інтеграційних здатностей, уміння підтримувати відносини, домагатися свого, вести бесіди та інше).

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, підбора 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 підбора кадрів. Як показали публікації, **системи оцінки кадрів**, що практикують у Франції, досить різні по складності. 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

по службовому становищу керівник. Ці складні системи передбачають ведення *досьє* на кожного опитаного. Однак, за свідченням французьких фахівців, більшість оцінок, що містяться в особистому досьє, носить 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 відзначають, що кадрові служби у Франції відходять від колишньої практики оцінки кадрів по *системі шкільних балів*, тому що вона лякає молодих фахівців при прийомі на роботу. На зміну довільним оцінкам начальства приходять більш зважена й різнобічна оцінка працівників за результатами співбесід і їхніх робочих документів. У цьому випадку зацікавлена особа може звернутися до керівництва із протестом із приводу незгоди з винесеною йому оцінкою. У цілому про працівника судять не стільки за результатами виконуваних їм службових обов'язків, скільки по його творчих можливостях. Примітна також, що оцінка (атестація) кадрів у Франції застосовується частіше на великих підприємствах, чим на середніх й дрібних, і в 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 образом. При цьому, відзначає автор, якщо оцінку дають два співробітники одночасно, то вони повинні прийти до одного виводу. У цій оцінці співбесіда не є обов'язковою. На практиці ж подібний підхід знайшов свої обмежені можливості в силу суб'єктивності.

Другий підхід заснований на концепції «людських відносин», виходить з установки, що «щаслива людина – продуктивний працівник». У цьому випадку співбесіди відіграють вирішальну роль, тому що дозволяють краще впізнати працівника, визначити труднощі, з якими він зіштовхується, і намітити шляхи їхнього усунення. Але при цьому підході проявляється невміння деяких керівників успішно вести бесіду, тому багато начальників цехів, відділів і служб, що мають відношення до керування персоналом, прибігають до рад 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 зі своїх підшефних. Завдяки

гарному знанню структури виробництва й наявних вакансій наставники допомагають молодим фахівцям знайти роботу з душі й сприяють їхньому просуванню по службі.

За спостереженнями західних фахівців кадрової служби, *відношення працівників до процедури співбесід зі своїм безпосереднім начальством* неоднозначно. Помічено, що всі опитувані відчують перед співбесідою деяке стиснення, як перед іспитом, 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 із цим деякі фахівці пропонують не погоджувати регулярні співбесіди з питаннями зарплати й кар'єри, тому що вони повинні 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 і 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 їм дорученим завданням;
- потреби й перспективи професійного росту працівника, іноді за межами його робочого місця.

Співбесіди можуть проводитися по заздалегідь складеному плану (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 й 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 усередині 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

вв'язування результатів співбесід з одночасним підвищенням зарплати, тому що в цьому випадку 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 повинна 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 до персоналу вимог, орієнтуючись на кращі зразки. Напередодні бесіди керівником повинні проглядатися всі попередні оцінки працівника. Атестація на підприємствах і в установах повинна вводитися, починаючи з високих ланок керівництва, які повинні 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 обліку слабких місць, після чого ці питання виносяться на обговорення з керівництвом. Така система повинна застосовуватися за бажанням, і для її впровадження необхідно кілька років.

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

- розробці програми й визначенню календарних строків проведення оцінок (атестацій), ознайомленню з ними зацікавлених осіб;
- забезпеченню керівників цехів і інших підрозділів необхідною документацією;
- широкому ознайомленню персоналу із системою оцінки кадрів і способами її застосування;
- навчанню керівників всіх рівнів технічним прийомам проведення атестацій;
- щорічному узагальненню результатів роботи з оцінки кадрів і формулюванню відповідних висновків;
- координації зусиль по реалізації мер, що впливають із результатів атестацій, включаючи професійну підготовку (навчання), просування по службі, надбавки до заробітної плати, переведення на іншу роботу й т. п.;
- удосконалюванню системи оціночних показників, їхнього змісту й застосування.

В останні роки за кордоном одержують широке 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.

Як правило, *тести* діляться на три групи:

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

До психологічного примикає *графологічний метод* визначення здатності людини по характеру його почерку. Аналіз почерку й манери листа дозволяють, на думку фахівців, визначити ступінь інтелігентності, товариськості й сили волі кандидата. Графологічний метод останнім часом часто застосовується при найманні робочої сили й рекламується в спеціальній літературі, однак варто 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 тім, що, на думку фахівців, *«сценарій»* – це план життя, визначений генами батьків, що одержав їхню підтримку й виправдалася в ході наступних подій. Зазначений прийом є допоміжним і не може замінити традиційних методів оцінки кадрів на основі документів і докладних бесід.

В останні роки з'явилися окремі фірми, що спеціалізуються на розробці сучасних методів підбора 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 зачіпаються лише в незначному ступені. Процедура заповнення запитальника триває 10–15 хвилин і, за словами авторів методу, дає негайний «зворотний зв'язок». Зазначений метод, що одержав назву *«метод кращого рівня»*, використовується більше 15 років у різних країнах миру на договірних засадах. За твердженням співробітників фірми, ним можна користуватися на будь-якому підприємстві й у будь-якій установі для оцінки працівників будь-якого рівня, починаючи з телефоністки й закінчуючи генеральним директором.

9.3 Оцінка персоналу

На різних етапах, особливо при відборі, орієнтації й навчанні, підкреслювалася важливість щенята кандидатів на посаду й нових службовців. Однак і для службовців, що працюють на постійних посадах, також необхідно, щоб результати їхньої діяльності оцінювалися й щоб їм повідомляли про їхні досягнення. Природно, що співробітники не однаково виконують свої

виробничі обов'язки – у будь-якій організації є лідери, аутсайдери й середняки. Однак щоб провести цю диференціацію, необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій.

Ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес установлення відповідності здатності, мотивації і інших якісних характеристик персоналу вимогам посади або робітника місця. Розрізняють два основних види ділової оцінки персоналу: відбір персоналу й атестацію персоналу.

Система Ділової оцінки персоналу підвищує ефективність керування людськими ресурсами через:

- Позитивний вплив на мотивацію співробітників.
- Планування професійного навчання.
- Планування професійного розвитку кар'єри.
- Прийняття рішень про прийняття на нову посаду, винагороді, просуванні, звільненні.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти й зрозумілості, дуже складно, тому на сьогоднішній день існує безліч систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої достоїнства й недоліки.

Для того, щоб побудувати ефективну систему пошуку й відбору кадрів, насамперед важливо зрозуміти її місце в загальній системі керування людськими ресурсами організації. Відбір кадрів не є ізольованою функцією, що представляє самотійну цінність; він повинен бути вв'язаний з усіма іншими функціями керування персоналом, щоб не перетворитися у функцію, що здійснюється заради себе самої на шкоду іншим формам роботи з персоналом.

За прорахунки в оцінці працівників часто доводиться платити дорого. Так, погано організований підбір кадрів може привести до високої плинності кадрів, поганому настигнутому клімату (конфлікти, склоки, халатне відношення до дорученої справи й т. п.), низькій трудовій і виконавській дисципліні (низька якість роботи, прогули, запізнення на роботу й передчасні відходи з роботи, низька ефективність використання робочого часу, невиконання розпоряджень керівництва й навіть саботаж).

Оцінка роботи персоналу покликана дати відповідь на питання про те, наскільки ефективним є праця працівників в організації. Для цього насамперед необхідно визначити поняття ефективності.

Під ефективністю ми будемо розуміти відповідність того, що робить працівник, цілям організації й установлених цілям; виконання роботи найбільш раціональними й економічними методами й найбільш повне використання можливостей (здатності, знань, умінь) працівника.

Сучасний підхід до оцінки роботи персоналу виходить із того, що мало виміряти кінцеві робочі результати, варто також визначити й те, якою мірою працівник проявляє такі якості й демонструє таке робоче поведіння, які є умовою ефективної роботи. Оскільки оцінка роботи націлена на наступні

коригувальні міри, то при комплексному підході об'єктом аналізу стають і ті фактори, які роблять прямий або непрямий вплив на працю персоналу.

Розглянемо фактори, що впливають на професійну ефективність працівників, що впливають із боку організації й з боку працівника. З боку працівника можна виділити наступні фактори ефективності: Здатності, Особисті ділові якості; Мотивація; розуміння своєї робочої ролі, відносини з безпосереднім начальником, відносини в колективі, трудова етика, професійні знання й навички, стан здоров'я.

З боку організації: фізичні умови роботи, стиль керівництва, знання й кваліфікація керівника, система стимулювання праці, особливості організаційної культури, забезпеченість необхідними ресурсами.

Розвиток нових напрямків діяльності організації, підвищення рівня вимог до якості роботи різних категорій персоналу вимагає відповідних змін у систему оцінки. Для вдосконалення вже існуючої системи оцінки або використання в організації нових підходів до оцінки роботи персоналу, необхідне дотримання ряду умов. Серед найбільш важливих можна виділити наступні:

- зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва;
- наявність в організації навчених, висококваліфікованих фахівців, відповідальних за роботу системи оцінки;
- підготовка документів, що регламентують роботу системи (положення, інструкції, форми й т. п.);
- своєчасне інформування персоналу про цілях і змісті системи оцінки, що передбачається використовувати в недалекій перспективі;
- установлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників із системою оплати праці.

Зміст оцінки роботи персоналу стає зрозумілий лише в загальному контексті кадрової політики, реалізованою організацією. Дуже складно відірвати якусь окрему функцію або окремих напрямків роботи з персоналом від усього комплексу завдань, розв'язуваних у процесі керування персоналом. Принциповою умовою ефективною роботи системи оцінки є її комплексний характер, що враховує все різноманіття завдань, розв'язуваних кожною конкретною організацією в загальній системі кадрового менеджменту.

Оцінка роботи персоналу покликана сприяти кращому використанню людських ресурсів організації за рахунок тісного вв'язування завдань, розв'язуваних у ході оцінки, з іншими напрямками роботи з персоналом, у першу чергу, з наступними напрямками:

- аналіз роботи, визначення вимог роботи;
- навчання й розвиток персоналу;
- пошук і відбір нових працівників;
- розвиток працівників і планування їхньої кар'єри;
- система стимулювання праці;
- формування кадрового резерву й робота з ним.

Результати оцінки роботи персоналу можуть бути також використані в ланцюгах кадрового планування, допомагаючи з'ясувати, наскільки

кваліфікація, знання й досвід працівників відповідають сьогоденням і майбутнім потребам організації.

Мотивація праці й стимулювання персоналу. Оцінка робочих показників, будучи органічно пов'язана із системою оплати праці й із програмами, спрямованими на підвищення рівня трудової мотивації персоналу, дозволяє підтримувати на належному рівні зацікавленість працівників у досягненні високих робочих результатів. Як ми вже відзначали, ефективність системи стимулювання праці перебуває в прямої залежності від того, наскільки розмір оплати вв'язаний із внеском працівників у досягнення цілей організації (підрозділу), наскільки справедливою вважають її ті, чий праця піддається оцінці.

Ще одне важливе завдання, що коштує перед діючою в організації системою оцінки, – надихнути працівника на поліпшення роботи, зацікавити його в освоєнні нових підходів до роботи, стимулювати досягнення нових рівнів професійної ефективності. Це завдання може бути успішно вирішена шляхом пропаганди досягнень кращих працівників, доведення до відомості співробітників даних, що показують як вони справляються зі своєю роботою.

Оцінка роботи підлеглих дозволяє керівникові вирішити широке коло завдань. З одного боку, це виробничі завдання: виконання планів, досягнення поставлених цілей, забезпечення нормального функціонування підрозділів і всієї організації або обслуговування виробничих процесів, можливе проведення діагностики організації по виявленню недоліків кадрової й дисциплінарної політики, а з іншого боку – це завдання, пов'язані з більше ефективним використанням потенціалу працівників за рахунок того, що система оцінки дозволяє підвищувати рівень їхньої мотивації, визначаючи напрямку їхнього розвитку й стимулюючи потребу в навчанні.

Традиційно відповідальність за проведення оцінки роботи персоналу лежить як на безпосередніх керівниках оцінюваних працівників, так і на фахівцях кадрових служб (відділ кадрів або відділ персоналу) і відділів праці й заробітної плати. У їхньому обов'язку входять наступні завдання, рішення яких може вирішити завдання створення ефективної системи оцінки персоналу:

1. Розробка системи оцінки припускає виявлення потреби організації в оцінці робочих показників і постановку цілей і завдань, які повинні бути вирішені в ході реалізації системи оцінки.

2. Розробка методів і процедур, які будуть використовуватися для оцінки робочих результатів.

3. Розробка відповідної документації, положень, інструкцій, бланків, форм звітності.

4. Навчання керівників. Керівники повинні знати мети й завдання, розв'язувані в ході оцінки роботи персоналу й мати знання й навичками, необхідними для досягнення цих цілей.

5. Контроль за належним проведенням процедури оцінки робочих показників персоналу.

6. Збір і зберігання інформації, отриманої в результаті проведення оцінки працівників.

7. Аналіз отриманої інформації й підготовка звітів для керівництва. Ці звіти містять результати, отримані за допомогою діючої в організації системи оцінки, і пропозиції спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу.

ТЕМА 10 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1 Управління розвитком персоналу.

10.2 Управління рухом персоналу.

10.1 Управління розвитком персоналу

Умови твердої конкуренції спричиняють необхідність підвищення потенціалу персоналу. Одним зі шляхів є розвиток персоналу шляхом використання кар'єрного росту. Кар'єрна політика підприємства дозволяє вирішувати стратегічні завдання.

Планування кар'єри є одним з найбільш актуальних напрямків діяльності менеджерів по персоналу. Планування кар'єри починається з усвідомлення того, як здійснюється вибір кар'єри.

Кар'єра – сукупність посад, які займав і займає на даний момент часу працівник (фактична кар'єра, або може займати – планова кар'єра).

Кар'єра є предметом вибору суб'єкта й предметом управління з боку менеджера по 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 загально корпоративними планами розвитку бізнесу, оскільки тільки в цьому випадку можна забезпечити відповідність кваліфікації співробітників цілям компанії. Співробітники служб 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 загально корпоративної 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 основних 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 цей час, так і в майбутньому. Це відповідність індивідів і робіт варто 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 необхідні програми 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 інші – навпаки. Найбільше 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 зараз 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 в прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, у 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 тім, що вони повинні довести зміст загально корпоративної кадрової політики до всіх лінійних керівників, відповідальних за підбор і переміщення кадрів у своїх підрозділах. Менеджери всіх рівнів, фахівці й рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку професійних і кваліфікаційних потреб організації.

10.2 Управління рухом персоналу

Види, фактори та показники руху кадрів

Під рухом кадрів усередині підприємства варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інше для постійної роботи [3, с. 129]. Остання обставина відрізняє рух кадрів від зміни робочих місць у рамках організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більш робочих місцях з метою більш повного завантаження, зниження монотонності праці і т. п.

Основні ознаки робочого місця це цех, професія (спеціальність) і необхідна кваліфікація робітника (розряд).

Зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху кадрів, супроводжується зміною усіх чи частини ознак. Сукупність змін кожного з ознак окремо являє собою відповідно міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніку, технології, поділі праці і його організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси. Він повинен або підвищувати свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на основі професійного добору кадрів.

Внутрішньозаводський рух кадрів може носити стихійний характер, коли здійснюється з ініціативи самих працівників, що намагаються шляхом зміни робочого місця, чи професії або цеху задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати тощо. За аналогією з зовнішнім рухом робочої сили (звільнення за власним бажанням) внутрішньозаводський рух працівників по цій же причині зветься внутрішньозаводською плінністю кадрів.

Але внутрішньозаводський рух може бути і керованим, коли переміщення працівників по робочих місцях на підприємстві (організації, фірмі) здійснюється в рамках політики менеджменту персоналу, що передбачає кадрове планування, планування трудової кар'єри працівника з наданням йому при переході необхідного сприяння в перепідготовці чи підвищенні кваліфікації.

Як показали дослідження минулих років, співвідношення між стихійним і керованим (організованим) внутрішньозаводським рухом складалося як 30–40 % до 70–60 %. Не можна не відзначити тенденцію до підвищення ролі внутрішньозаводського руху в процесі формування робочих кадрів. Сприяючи перегрупуванню робочої сили відповідно до вимог виробництва, цей рух виступає в той же час одним з можливих способів зміни індивідуальних умов прикладання праці, через вирішення протиріч між інтересами робітників і можливостями їхньої реалізації на попередньому місці, умовою розвитку робітника як особистості. З його допомогою

досягається відновлення, зміна структури сукупного працівника, його якісне удосконалювання. Заохочення кваліфікаційного і професійного руху кадрів істотно стабілізує колектив, зменшуючи зовнішній рух працівників та плинність кадрів.

Однак щоб керувати кваліфікаційним, міжпрофесійним і міжцеховим рухом кадрів, потрібно знати анатомію цих процесів: спрямованість, масштаби, взаємозв'язок між цими видами руху, закономірності цих процесів, забезпечення більшої відповідності інтересів підприємства і працівників, зниження негативних наслідків, які спочатку можуть супроводжувати переміщення працівників на нові робочі місця.

Знання про взаємозв'язок різних видів внутрішньозаводського руху кадрів необхідні і працівникам, тому що, знаючи, якою мірою зміна професії спричинить за собою зміну цеху, чи розряду і яка імовірність зміни спеціальності чи кваліфікації при переході з цеху і т. п., робітник може прийняти більш обґрунтоване рішення у відношенні участі у внутрішньозаводському русі за власною ініціативою.

Результати аналізу взаємозв'язку різних видів внутрішньозаводського руху робітників дозволять адміністрації виробити своє відношення до внутрішньозаводської плинності працівників. Якщо виявилися негативні моменти (наприклад, труднощі з реалізацією кваліфікаційного просування по тій чи іншій професії у своєму цеху, незначні масштаби руху на фоні незадоволеності роботою і звільненням з підприємства за власним бажанням великої кількості робітників і т. п.), необхідне коректування самого відношення до внутрішньозаводської плинності, зміні її ролі і місця в кадровій політиці підприємства.

Аналіз внутрішньозаводського руху робітників має погоджуватися з аналізом зовнішнього руху робітників (звільненням і набором нових). Відомо, що плинність кадрів приводить до вимивання окремих професійних і кваліфікаційних груп робітників, а заповнення вакантних місць, як уже відзначалося вище, може відбуватися за рахунок прийому робітників з потрібною кваліфікацією з боку (це дешевше для підприємства, але скорочує можливості для кваліфікаційного росту своїх робітників і спричинює тривалий пошук потрібних кадрів). При пересуванні власних робітників з числа, що вивільняються з інших ділянок виробництва в рамках планування трудової кар'єри підприємство веде набір робітників на робочі місця, що звільнилися, більш низьких чи розрядів на професії, що не є популярними. Саме на такий варіант заповнення робочих місць з високими вимогами до кваліфікації робітника за рахунок власних кадрів і набір з боку кадрів на роботи нижчих розрядів – орієнтувалася й орієнтується зараз кадрова політика багатьох вітчизняних підприємств.

Однак щоб такі управлінські рішення були ефективними, необхідно знати масштаби кваліфікаційного руху робітників і зміну цих масштабів, можливості навчальної бази підприємства для підвищення кваліфікації потрібного числа робітників, скільки це буде коштувати для підприємства.

Природно, для кожної професійної групи має бути обраний свій варіант вирішення поставленої задачі з урахуванням ситуації, що складається на професійному ринку робочої сили, а також на основі соціологічних досліджень, виявлення бажання робітників брати участь у кваліфікаційному просуванні.

Рух кадрів зв'язаний з законом переміни праці, а також з поняттям мобільності кадрів та монотонності праці.

Виділяють такі види руху кадрів в фірмі: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух.

Що стосується плинності кадрів, слід сказати, що вона має як позитивні, так і негативні боки.

До негативних відносяться: прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; розмивається неформальна структура; затрудняється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вкладало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносяться: може підвищитись ефективність праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; може знизитись монотонність праці; може поліпшитись соціально-психологічний клімат за рахунок змін в трудовому колективі.

Фактори, які викликають рух персоналу:

1) які виникають на самому підприємстві (розмір З/П, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту і т. п.);

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т. п.);

3) зовнішні по відношенню до підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т. п.).

Основними показниками руху персоналу є: $P_{пр} = \frac{ЧР_{пр}}{ЧР} \times 100$ $P_{у} = \frac{ЧР_{у}}{ЧР} \times 100$ $P_{об} = \frac{(ЧР_{пр} \times ЧР_{у})}{ЧР} \times 100$ $P_{с} = \frac{ЧР_{с}}{ЧР} \times 100$ $ЧР_{с}$ – число працівників, які змінилися (менше з двох чисел – числа прийнятих та звільнених). Показник плинності кадрів розраховується за формулою: $P_{пл} = \frac{ЧР_{унп}}{ЧР} \times 100$.

До основних мотивів звільнень за власним бажанням відносяться:

- -професійно-кваліфікаційні;
- -незадовільна організація та умови праці;
- -стан здоров'я;
- -незадоволення заробітна плата;
- -незабезпеченість житлом;
- -віддаленість житла від роботи;
- -переміна місця проживання;
- -незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі.

Основні процеси руху кадрів

Основні процеси руху кадрів: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Адаптація означає включення особи в нову для неї предметно-речове та соціальне середовище, тобто це процес пізнання норм та традицій, прийнятих на підприємстві, процес професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення того, що є важливим на даному підприємстві або на робочому місці.

Термін «адаптація» надзвичайно широкий і застосовується в різних областях науки. У соціології і психології виділяють соціальну і виробничу адаптацію. У визначеній мері ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна з них має і самостійні сфери застосування: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича включає і технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

З позиції управління персоналом найбільший інтерес представляє виробнича адаптація. Саме вона є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування у працівників необхідного рівня продуктивності і якості праці в більш короткий термін.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: перехід на нове місце роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, упровадження нових форм організації праці, його оплати тощо.

Тому в умовах уведення нового механізму господарювання, переходу на госпрозрахунок, самофінансування і самооплатності, що супроводжується значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце і колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає.

Ця проблема тією чи іншою мірою стосується всіх категорій працюючих, але найбільше гостро вона стоїть для молодих робітників і фахівців.

Зміна робочого місця припускає не тільки зміну умов праці, зміни колективу, але і часто зв'язана зі зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації новий, більш складний характер.

У процесі пристосування людини до виробничого середовища виникає чимало питань: чи потрібно приймати працівнику середовище як належне і всіма силами пристосовуватися до нього, чи вимагати зміни і самого середовища; які шляхи і засоби впливу на людину і на середовище; де критерії можливості і необхідності обліку вимог працівника і т. д. Тому варто розрізняти *активну* адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити її (у тому числі і ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, що він повинний освоїти), і *пасивну*, коли він не прагне до такого впливу і зміни.

Найбільш ефективною уявляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою

відповідного керуючого впливу і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т. п.).

По своєму впливу на працівника розрізняють прогресивні результати адаптації і регресивні. Останні мають місце у випадку пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

Крім того, розрізняють *первинну* виробничу адаптацію, коли людина уперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і *вторинну* при наступній зміні роботи. Інакше первинна та вторинна адаптація формуються залежно від тривалості: первинна – 5–6 місяців, вторинна (повна) – 3 роки.

Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкта адаптації дуже різноманітні. Серед них можна виділити, умови праці і його організацію, оплату праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, твердість норм, психологічний клімат у колективі і т. д. Деякими дослідниками виділяються також фактори невиробничої сфери підприємства (адаптація до побутових умов, позавиробничому спілкуванню з колективом, організація дозвілля на підприємстві).

Виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну її сторони. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові задачі, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – адаптація до трудового діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менше стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень і т. п.). Іншими словами, психофізіологічна адаптація – це процес засвоєння сукупності всіх умов, необхідних працівнику під час роботи.

Професійна адаптація – повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, його умов і організації. Вона виражається у певному рівні оволодіння професійними знаннями і навичками, в умінні, у відповідності характеру особистості характеру професії, в формуванні деяких професійно необхідних якостей особи, в розвитку стійкого позитивного відношення працівника до своєї професії.

Соціально-психологічна адаптація людини до виробничої діяльності – адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей міжособистісних відносин, що склалися в колективі. Вона означає включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями, включення в колектив як рівноправного, прийнятого всіма його членами.

Серед складових виробничого середовища, до яких потрібно адаптуватися працівнику, поряд з такими, як умови і зміст праці, посадові

обов'язки, є складові, із соціально-економічним відтінком: організація праці, оплата праці і матеріальне стимулювання, соціально-побутова сфера підприємства, організація дозвілля працівників і т. п. Невипадково деякі дослідники виділяють соціально-економічний аспект виробничої адаптації.

У рішенні кадрових проблем на підприємстві важливе значення мають усі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що змінюваність кадрів чи зворотний показник – закріплюваність робітників на робочих місцях багато в чому залежать від результатів адаптації. Незадоволеність її результатами приводить до необґрунтовано високої плинності, до підвищеної захворюваності, до інших негативних моментів, у тому числі й економічного характеру.

Професійна адаптація визначає терміни освоєння нової професії, що впливає на вибір кадрової політики (орієнтація на набір працівників з боку чи на перерозподіл власних), на тривалість періоду збереження знижених виробничих показників, властивих неадаптованому працівнику, періоду формування трудового стереотипу.

У прискоренні процесу адаптації, зниженні негативних моментів, її супровідних, і складається задача керування нею.

Стадії процесу адаптації: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства). Відповідно до ступеня ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства працівники поділяються на байдужих, частково та повністю ідентифікованих.

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища і самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відмінність його від звичного виробничого середовища на колишнім місці роботи, чим більше зв'язано з нею змін, тим сутужніше проходить процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується визначеною тривалістю, і отже, має свій початок і закінчення. Якщо у відношенні початку адаптації питань не виникає (це початок діяльності працівника в нових умовах), то визначити її закінчення дуже важке. Справа в тім, що адаптація – це процес, що протікає постійно в міру зміни факторів зовнішнього середовища трудової діяльності працівника, та й зміни самої людини. Тому адаптація має відношення і до людини, що не змінювала робочого місця.

З позицій керування кадрами, формування трудового потенціалу, визначення термінів адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як *межа адаптації*.

При визначенні термінів адаптації (а з ними і можливим збитком) у якості її межі, чи крапки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися визначені кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, чи система показників. Зокрема, можна виділити:

– *об'єктивні* показники – рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції,

відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т. п.);

– *суб'єктивні* показники – рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом і ін.

Інший підхід до оцінки виробничої адаптації виходить з характеристики і результатів кожної з її сторін.

Так, для характеристики психофізіологічної адаптації, особливо на роботах з великою фізичною напругою (наприклад, для оцінки ступеня тренуваності, як одного з результатів адаптації) використовуються показники й продуктивності й енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, подиху, швидкість відновлення і т. п.

Професійну адаптацію, як повне й успішне оволодіння професією, характеризують такі показники, як ступінь освоєння норм часу (їхнє виконання, досягнення середнього відсотка, що склався в колективі), вихід на середній рівень браку продукції з вини працівника й ін.

До показників, що характеризують соціально-психологічну адаптацію, відносяться рівень психологічної задоволеності новим для людини виробничим середовищем у цілому і її найбільш важливими для нього компонентами, характером взаємин з товаришами, адміністрацією, задоволеність своїм положенням у колективі, рівень задоволення життєвих устремлінь і ін.

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

Необхідність керування адаптацією визначається великим збитком як для виробництва, так і для працівників, а його можливість доведена досвідом вітчизняних і закордонних підприємств і організацій.

Розробка заходів, що позитивно впливають на адаптацію, припускає знання як суб'єктивних характеристик робітника (стать, вік, його психофізіологічні характеристики, а також освіта, стаж і ін.), так і факторів виробничого середовища, характеру їхнього впливу (пряме чи непряме) на показники і результати адаптації. Тому при оптимізації процесу адаптації варто виходити з наявних можливостей підприємства (у частині умов праці, гнучкого робочого часу, організації праці і т. д.) і обмежень у зміні робітника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т. п.), необхідно також враховувати розходження на новому і на попередньому місці роботи, особливості нової і колишньої професій, тому що вони можуть бути істотними, що послужить серйозним бар'єром для професійної мобільності і проведення кадрової політики підприємства.

Роль тієї чи іншої сторони виробничої адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) в певних умовах роботи найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічна сторона адаптації, для інших – соціально-психологічна.

Молодий робітник, прийнятий на підприємство, зіштовхується, як правило, із усіма сторонами виробничої адаптації, а для працівника, що перейшов в інший цех, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно ослаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження складають основу процесу керування адаптацією, що припускає і визначену технологію. Так, стосовно до молодих робітників вона містить у собі:

- аналіз чекань нових робітників (з'ясування на підставі бесіди мотивів найму на роботу, чекань, зв'язаних з даним підприємством);
- прийом і прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі);
- уведення новачка в колектив;
- власне контроль адаптації в ході періодичних зустрічей чи заочно;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій чи незадоволеності вирішенням проблем адаптантів, санкції у відношенні тих, хто зобов'язаний був усунути причини неадаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків, ознайомлення з ними адміністрації підприємства і лінійних керівників.

Особлива увага до молодих робітників має проявлятися в перші три місяці їхньої роботи, коли позначається недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими уявляються норми виробітку, не завжди фактичні умови і рівень організації праці і виробництва відповідають чеканням у відношенні сфери прикладання праці й обраної професії.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре поставлену професійну орієнтацію і, зокрема, професійний добір кадрів. Останній дозволяє виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до даних факторів виробничого середовища найбільш висока. Найбільшою мірою це відноситься до професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т. п.),

Успішної психофізіологічної адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, облік ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування, оргоснастки і т. д. Важливими уявляються заходи, спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні роботи приймають новачків, іногородню молодь. Адаптація їх на виробництві визначається перспективами їхнього росту,

можливостями переходу на усе більш складні види праці відповідно до освіти, відношення до праці і т. д.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптованому до нього, має пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з його кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Деадаптація працівника до таких умов праці виявляється в підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливу роль в адаптації працівників відіграє психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору психологічний клімат і моральна обстановка на підприємстві істотно впливають на продуктивність праці, діючи на психіку і настрої людей.

Адаптація працівника на виробництві, ефективне керування цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах країни створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційно це робиться по-різному: у залежності від чисельності персоналу підприємства, структури керування підприємством, наявності й організації системи керування персоналом, націленості адміністрації підприємства на вирішення соціальних задач у сфері керування виробництвом і інших моментів.

Служби адаптації працівника можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділ, лабораторія) чи ж входити до складу інших функціональних підрозділів (як бюро, група й окремі працівники) у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п. Іноді посада фахівця з адаптації вводиться в штатний розклад цехових управлінських структур. Важливо, щоб заводська служба адаптації була складовою ланкою загальної системи управління кадрами на підприємстві.

Основні задачі служби адаптації – розробка і упровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, по стабілізації трудового колективу, росту трудової віддачі працівників, підвищенню задоволеності працею.

Важлива задача служби адаптації полягає також у координації діяльності всіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації, до здійснення конкретних заходів, зміні параметрів зовнішнього

середовища і т. п.: функціональних служб заводууправління, адміністрації, лінійних керівників.

Складові ефекту від діяльності служби адаптації – зниження рівня плинності, рівня браку, скорочення числа поломок устаткування й інструменту, терміну виходу на середній рівень виконання норм у цеху, на ділянці, числа порушень трудової дисципліни і т. п.

В управлінській практиці крупних компаній зустрічається, як правило, три типи перемашень керівників: підвищення посади (або пониження) з розширенням (або звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності; підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням більш складних завдань, не зв'язане з підвищенням посади, але зв'язане з підвищенням заробітної плати; зміна кола завдань і обов'язків, без підвищення кваліфікації, без підвищення посади та заробітної плати (ротація).

Перші два типи характерні, популярні та використовуються в США та країнах ЕС, а в Японії підвищення посади сковане формалізованою процедурою, яка обумовлена стажем роботи. При цьому акцент робиться на розширенні кола та складності завдань, проте особливо характерним типом переміщення працівників на японських підприємствах є ротація. Розглянемо організаційні форми ротації працівника в межах підприємства (об'єднання, фірми і т. п.). Так, у залежності від виду поділу праці можна розрізнити ротацію як:

- зміну робітником операцій на ділянці (потокової лінії, конвеєрі) у рамках однієї професії;

- зміну операцій, що відносяться до різних професій. Рух робітників у межах ділянки лише умовно можна віднести до ротації, тому що найчастіше воно виступає в якості одного з напрямків удосконалювання організації праці і ставить своєю метою до завантаження робітників, забезпечення безперебійного функціонування групи робочих місць через кооперацію праці на основі взаємодопомоги.

Виходячи з приналежності колишнього і нового місця роботи, розрізняють ротацію як переміщення робітників:

- с ділянки на ділянку без зміни професії і зі зміною професії;
- з цеху в цех зі зміною і без зміни професії (виду діяльності);
- за межі даного підприємства, але в межах об'єднання (фірми), причому характер роботи може мало чим відрізнитися від колишнього;
- за межі підприємства, але зі зміною характеру діяльності (у нові організаційні структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним ухилом, торговим профілем і т. п.).

Розглянутий вид ротації зв'язаний головним чином уже не з організацією праці (дозавантаженням, взаємодопомогою), а зі зміною розміщення працівників у зв'язку зі зміною потреби в робочій силі.

По характері маневру робочою силою ротація може носити й епізодичний, чи випадковий, і постійний характер. По тривалості ротація буває:

- короткочасної, коли після виконання робіт на стороні робітник повертається до своєї колишньої роботи;
- -досить тривалої;
- постійної, тобто новий вид діяльності стає постійною роботою.
- Ротація по виробничій необхідності розглядається
 - як шлях забезпечення завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, оскільки по основному місцеві роботи грозить простій;
 - як оперативна зміна в розміщенні через невихід на роботу когось із працівників;
 - як засіб зниження стомлюваності (чергування операцій, робіт) і як засіб підвищення змістовності праці;
 - як один зі шляхів підвищення кваліфікації в рамках планування робочої кар'єри, формування управлінського персоналу;
 - як наслідок інноваційних процесів, коли вона зв'язана з освоєнням нової продукції.

Таким чином, ротація кадрів виступає як засіб поліпшення організації праці, раціонального використання робочої сили як альтернативу звільнення при зниженні потреби в ній, як інструмент цілеспрямованої політики, зв'язаної з плануванням ділової кар'єри, задоволення потреби працівника в більш змістовній праці, кваліфікаційному росту, підвищенні заробітку і для інших цілей.

З приведеної вище класифікації видно, що ротація найчастіше припускає зміну професії, а то і виду діяльності. Тому її передумовами, що відносяться до самого працівника, є:

- або наявність необхідних знань і навичок, тобто підготовки по новій професії (виду діяльності);
- або наявність достатня високого загальноосвітнього рівня робітників, широта базової спеціальної підготовки як умова швидкого і з мінімальними витратами засобів освоєння нової професії (виду діяльності).

У протилежному випадку ротація кадрів і їхнє нове розміщення припускають відповідні витрати засобів і тривалу підготовчу роботу. Невипадково, що деякі підприємства при формуванні контингенту працівників в умовах функціонування ринку праці при заміні вибулих віддають перевагу набору потенційно мобільних у професійному відношенні робітників чи тих, які мають фундаментальну професійну підготовку в системі професійно-технічної освіти як гарантію швидкого освоєння нових професій.

ТЕМА 11 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

11.1 Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.

11.2 Управління плинністю кадрів на фірмі.

11.1 Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення

Питання про вивільнення персоналу, як правило, виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудувувати свою діяльність. Вивільнення персоналу веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, пропонованим до виконавців, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Це міра змушена і негативна у соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошувалася відповідна національним традиціям політика довічного наймання).

Фірми на Заході організують масові звільнення тільки в крайньому випадку (тим більше, що це пов'язано з великим опором профспілок), віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає:

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця.

Якщо ж необхідно домогтися саме останнього, то другим кроком тут повинно бути переміщення на вільне місце працівника з тієї посади, яку необхідно скасувати, при відповідній його згоді і на основі перекваліфікації. За рахунок цього можна скоротити персонал на 5 %, але такі маневри потребують від адміністрації і людей великої гнучкості у сполученні з необхідністю адаптації і психологічних перевантажень;

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

Робота неповний день або неповний тиждень покриває лише «пікові» потреби у робочій силі або пов'язані з несподіваними поломками. Для цього залучаються учні або створюється спеціальний резерв працівників, для яких такий режим роботи зручний. У критичних ситуаціях особливо доцільний поділ посад між двома і більш працівниками, що одержав сьогодні поширення у західних фірмах. Його позитивною стороною для підприємства є можливість інтенсифікації праці виконавців, але внаслідок росту їхньої кількості збільшуються управлінські витрати;

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. «venture» – ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається за службою в його межах. Успіх справи приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства в якості його підрозділу;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти: на основі пропозиції грошових компенсацій.

Але це дуже неоднозначна за результатами міра, тому що малокваліфіковані працівники, які можуть не знайти нову роботу на це не підуть, проте звільнитися можуть кваліфіковані працівники, яким легко знайти нове місце роботи.

Компенсація може супроводжуватися обіцянкою повторного прийому на роботу (тоді частина її повертається). Вона повинна бути відчутною по розмірах, хоча і меншою, ніж при масових звільненнях, оскільки тут немає примусовості. Її величина не повинна перевищувати 2,5-річних заробітних плат; стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип «зелених вікон»), у тому числі і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»).

У нашій країні принцип «зелених вікон» був застосований наприкінці 80-х рр. Часто у цих випадках кількість бажаючих піти на пенсію виявляється в кілька разів більшим, ніж потрібно, і тоді використовується метод селективного скорочення, коли звільнення розтягуються на кілька років.

За рахунок цього можна скоротити персонал на 10–15 %, але звільнення досвідчених кваліфікованих кадрів може мати непередбачені наслідки;

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах.

На основі аналізу трудової діяльності працівника, що звільняється, його освіти, досвіду, особистісних характеристик, обмежень, положення на ринку праці і т. п. розробляються різні варіанти працевлаштування, визначається стратегія і тактика пошуку нової роботи. Одночасно кандидатів на звільнення

навчають методам самостійного пошуку роботи, а потім підключають їх до цього процесу, аналізуючи, контролюючи і направляючи їхні дії протягом року, тобто терміну, що вважається достатнім для рішення даної проблеми;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

Баласт, як правило, складає 1–2 % персоналу. Але при цьому не можна допускати зайву твердість, щоб не погіршити атмосферу у колективі;

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

При цьому керівництву слід пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжною, правдивою і своєчасною.

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т. п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегрупування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї за зазначеною підставою менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть сформулюватися законодавством або трудовим договором.

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників.

Варто враховувати, що невиправдані звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи («внутрішнє звільнення»), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обґрунтованими.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не «вписуються» у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку потрібно запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе.

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому виді, називаючи усі наявні вакансії. У перший раз це робиться у день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз – у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати у письмовому виді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання їм скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у виді його постанови.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Днем звільнення вважається останній день роботи. Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються

посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностях, професіях. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (при наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

- штатний розпис з відповідними змінами;
- накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
- документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
- обліковий склад працюючих і т. д.

Обов'язок адміністрації підприємства – довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, покладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу.

Не можна попереджати працівника про майбутнє звільнення у період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, по правильному складанню резюме, по проходженню інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу у пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у Службу зайнятості і т. д.

Можна виділити такі рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

1. Не слід повідомляти працівнику про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується звільнень у випадках, коли потрібна негайна дія. Потрібно бути делікатним і не звільняти людину в день його народження, річницю весілля або річницю роботи у підприємстві.

2. Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора х кадрових питань.

3. Не можна виражати причину звільнення своїми словами. Її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства. Ніколи не слід принижувати людину, незалежно від причини звільнення.

4. Не слід повідомляти суперечливу інформацію: працівнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим працівникам – про іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють своїм службовцям, що їхня посада скорочена (ліквідована), а усім іншим повідомляють, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка змушує працівників, що залишилися, замислитися, чи чесний керівник з ними.

5. Не слід говорити нікому, крім тих, хто повинен знати, про те, що людина буде звільнена. Якщо така інформація пошириться, це може викликати паніку у підприємстві.

6. Не слід повідомляти занадто рано про звільнення через відсутність роботи або ліквідацію посади.

7. Не потрібно просити людину негайно звільнити робочий стіл і залишити офіс. Час після роботи – найбільш оптимальний для цього.

8. За винятком випадків шахрайства або крадіжки не слід користуватися послугами фірмової служби безпеки, для того, щоб проводити звільненого з будинку.

9. Слід доручити одному зі своїх найближчих працівників контактувати зі звільненим доти, поки він не знайде інше місце роботи.

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Слід мати на увазі, що при використанні традиційних форм скорочення персоналу виникає безліч негативних наслідків, що часто зводять до мінімуму усі можливі вигоди. Для управлінського апарату майже завжди очевидна економічна сторона витрат – великі одночасні фінансові витрати на виплати працівникам, що передбачені Кодексом законів про працю. Однак, більш негативними є психологічні наслідки скорочення – високий психологічний дискомфорт навіть у тих, хто не був звільнений і залишився працювати. Це пов'язано з тим, що кожен з працівників підприємства, що залишилися, починає «приміряти» до себе одну з трьох ролей, у яких він може виявитися: жертви («І мене можуть також звільнити»), ката («Через мене їх звільнили», «Вони пожертвували собою заради нашого блага»), свідка («Це відбувалося, а я не міг перешкодити»).

Таке сприйняття ситуації приводить до погіршення соціально-психологічного клімату, виникнення психологічних проблем, конфліктів, бар'єрів у спілкуванні. З цієї причини працівник починає сприймати підприємство як те, що загрожує його психологічному стану, що викликає в основному негативні емоції. У результаті погіршуються психологічний клімат, відносини, знижується мотивація до праці, продуктивність, підвищується плинність кадрів (причому не тих, котрих і так би звільнили – неефективних, а саме, тих, на кого підприємство могло б розраховувати, проводячи реорганізацію).

Таким чином, виникає проблема – скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні і інші силові) неефективно.

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце у структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливість виходу з підприємства. Саме недирективні

методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

При цьому слід враховувати, що різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу.

В умовах підприємницької організаційної культури працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть до досягнення результату. Якщо підприємство попадає в ситуацію спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожен з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто такі люди залишають підприємство і шукають інше, більш конкурентоспроможне. Але якщо вони не приймають такого рішення, а скорочення персоналу необхідно, варто враховувати таке. Укладаючи контракт при прийомі працівника, менеджера з персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи росту працівника, його професійного розвитку, вимоги, що будуть пред'являтися до даного спеціаліста на різних стадіях розвитку підприємства. У контракті важливо передбачити стратегію розвитку підприємства і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

В умовах бюрократичної організаційної культури працівники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівництва. Якщо в такому підприємстві ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальний голос буде мати керівник. Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте, у будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

- колективність атестації – проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців;

- обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;

- можливість підготовки самозвітів усіма працівниками. Оцінка повинна проводитися не тільки «зверху» і незалежними експертами з боку, важливо продумати таку ситуацію атестації, яка дала б можливість висловитися усім працівникам, взаємодіючим з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;

- тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;
- обов'язковий результат атестації – не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

В умовах органічної організаційної культури працівники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет. При скороченні, проведеному в такому підприємстві, головним механізмом прийняття рішень повинно стати розуміння кожним свого місця у зміненому підприємстві. Лідер-керівник, думка якого важлива для кожного працівника підприємства, повинен сформулювати своє бачення змін в підприємстві, а кожен працівник повинен визначити, де, у якій позиції у новому підприємстві він буде працювати. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, що повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Правильно проведена реорганізація дає працівникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися у цьому підприємстві, і вони самі приймають рішення про звільнення.

В умовах партійної організаційної культури працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби у самореалізації. Якщо в такому підприємстві встає питання про скорочення персоналу, то кожен повинен оцінити, з одного боку, наскільки підприємство в його нинішньому стані здатне допомогти йому у професійному зростанні, а з іншого боку, – чим він сам може бути корисним підприємству і колегам. Головний механізм такого розуміння – самоформування цільових команд під проекти.

Важливо, що проектні групи повинні створюватися самими виконавцями. У такому випадку, якщо певний спеціаліст не буде запрошений у жодну з груп – це буде свідчити про низьку оцінку його професійного рівня або специфіки групової ролі. Тому даний спеціаліст повинен самостійно прийняти рішення про звільнення з підприємства.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі підприємства і особливостям працюючого персоналу.

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів

- 1) одержання первинної інформації про звільнення;
- 2) проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення;
- 3) прийняття рішення про звільнення;
- 4) передача робочого місця і документів;
- 5) фінансові розрахунки з працівником, що звільняється;
- 6) оформлення відповідних кадрових документів.

11.2 Управління плинністю кадрів на фірмі

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

1) оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);

2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;

3) управління трудовою дисципліною.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т. д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);
- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- некеровані (природно – кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Так, попередній інструктаж знижує плинність кадрів, а відчуття переваженості її збільшує. Знижує плинність почуття, що людина може впливати на виробничі процеси. Працівники більш сумлінно і з великим внутрішнім бажанням виконують ту чи іншу роботу, якщо самі повною мірою будуть відповідати за неї, одержать можливість довести її до кінця. Задоволеність приносить воля у виборі темпу і черговості виконання завдання, можливість внесення в процес свого, нового.

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;

- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т. д.);

2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т. д.);

3) виховні (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т. д.);

4) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т. д.);

5) культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т. д.).

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19–30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з одного підприємства в інше обернено пропорційно віку. Пік переходів закінчується в 24–25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, родини, що менше заробляють, що далеко живуть від місця роботи.

Дані про працівників, що звільнилися, заносять, як правило, в книгу вибуття, у якій робиться запис про причину звільнення, і на спеціальні картки. Останні можуть містити такі позиції, як: дата народження, стать, освіта, рік закінчення навчального закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж у підприємстві, скільки разів працівник змінював професію, скільки разів він змінював підрозділ, причини звільнення.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

– для створення загального портрету працівників, що звільнюються (на основі даних про: стать, вік, сімейне положення, кількість дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);

– для вивчення причин звільнення, у якості яких можуть виступати: невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

Оскільки люди часто самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Дана інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилось більше всього незадоволених. Зокрема, мова йде про: заробітну плату, її форми і системи, морально-психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

ТЕМА 12 СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

12.1 Сутність соціального партнерства, його форми.

12.2 Функції та роль соціального партнерства.

12.3 Сторони й суб'єкти соціального партнерства.

12.4 Колективний договір – основа соціального партнерства.

12.5 Механізм функціонування соціального партнерства в Україні.

12.6 Система регулювання соціально-трудова відносин в організації.

12.7 Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства.

12.8 Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні.

12.1 Сутність соціального партнерства, його форми

Світовий і українській досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки й суспільного життя, зокрема й ефективного управління персоналом, можна вирішувати швидше й ліпше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю.

Отже, стосовно соціально-трудова сфери термін «соціальне партнерство» означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем. Сутність цих проблем пов'язана передусім з існуванням ринку праці, на якому є продавці й покупці, їм належить самим домовлятися про умови купівлі-продажу послуг робочої сили. Але цей «торг» має здійснюватися з

дотриманням певних правил, норм, які захищають інтереси обох сторін, тобто на базі партнерських взаємовідносин, досконалих «правил гри».

Соціальне партнерство – це насамперед визначення неоднаковості інтересів різних суспільних сил, визнання права кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи. Разом з тим соціальне партнерство – це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, а отже, і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами відносин у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів. Тому правомірно стверджувати, що соціальне партнерство – це особливий тип відносин у соціально-трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців і їхніх представницьких органів прагненням до спільних домовленостей договору, досягненням консенсусу, опрацюванням і спільною реалізацією заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку.

Соціальне партнерство з функціонального погляду слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні підприємств (організацій). Його метою, як і на перших етапах становлення, є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Соціальне партнерство може бути ефективним методом регулювання соціально-трудових відносин, якщо воно здійснюється у формах та функціонує на принципах, що обґрунтовані наукою та дієвість яких підтверджена практикою. На рівні підприємства (організації) соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися в таких формах:

- спільних консультацій;
- колективних переговорів і укладення колективних договорів;
- спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складників предмета соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому;
- спільного розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації примирних та арбітражних процедур;
- участі найманих працівників в управлінні виробництвом;
- участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;

- участі найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором;
- обміну необхідною інформацією;
- контролю за виконанням спільних домовленостей.

Формуючи сучасну систему соціального партнерства, у край важливо визначитися з принципами, на яких мають будуватися відносини між партнерами. Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на базі таких принципів:

- поваги й урахування інтересів учасників переговорів;
- повноважності соціальних партнерів і їхніх представників;
- повноти представництва сторін;
- рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- невторчання в справи один одного;
- свободи вибору й обговорення питань, що входять до предмета соціального партнерства;
- соціальної справедливості як прояву відповідності між роллю певних суб'єктів (осіб) і їхнім соціальним станом; між їхніми правами й обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;
- добровільності прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження;
- пріоритетності примирних методів і процедур погодження інтересів;
- регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що належать до предмета соціального партнерства;
- реальності забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами;
- обов'язковості виконання досягнутих домовленостей;
- систематичності контролю за виконанням прийнятих рішень;
- відповідальності сторін, їхніх представників за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

12.2 Функції та роль соціального партнерства

Базове значення для реального поширення соціального партнерства в країні має поширення його культури й ідеології. Ідеологія соціального партнерства ґрунтується на визнанні: неминучості й необхідності мирного співіснування в суспільстві різних соціальних груп з їх специфічними, часто протилежними інтересами; об'єктивності прояву і конфлікту інтересів, боротьби між соціальними групами; можливості вести цю боротьбу в цивілізованих формах і досягати її конструктивного завершення у вигляді взаємоприйняттого компромісу, що відповідає перспективним завданням суспільного прогресу.

Роль соціального партнерства у функціонуванні громадянського суспільства і ринкової економіки багатогранна. У країнах з соціально орієнтованою ринковою економікою соціальне партнерство є:

- організаційно-економічним важелем підвищення ефективності виробництва, що, в свою чергу, стає потужним чинником підвищення соціальних гарантій і прискорення нагромадження капіталу, у забезпеченні яких і полягає важливе завдання соціального партнерства – реалізація інтересів сторін;

- елементом механізму розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки, що на основі узгоджених дій з реалізації інтересів кожного суб'єкта встановлює оптимальні параметри процесів соціального розвитку і нагромадження капіталу;

- організаційно-економічно-правовою основою захисту інтересів усіх суб'єктів соціального партнерства;

- чинником формування соціально-відповідальної політики, що передбачає різні форми відповідальності: висловлення недовіри уповноваженій особі, звільнення з посади, відшкодування завданих збитків та ін. за невиконання умов домовленості;

- організаційним принципом гармонізації відносин власності, що за погодженістю партнерів визначає рівнозначні умови створення додаткової вартості на ринках праці, природних ресурсів і капіталу через узгодження політики оплати праці, цін, податків тощо.

В Україні у зв'язку зі специфікою завдань перехідного періоду соціальне партнерство виконує не лише названі вище традиційні функції, а й специфічні завдання. Серед них як найактуальніші слід виділити такі:

- залучення всіх суб'єктів соціального партнерства до управління і подолання на цій основі монополізму в розподілі новоствореного продукту;

- посилення мотивації до праці, включаючи підприємницьку діяльність, до досягнення високих результатів роботи, ефективності виробництва як необхідної умови підвищення якості життя і економічного розвитку підприємства;

- усунення непорозумінь і суперечностей щодо намірів, які відображають законні інтереси кожної зі сторін;

- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, сприяння утвердженню в суспільстві соціальної злагоди.

В процесі реалізації цих завдань в Україні мають бути вирішені такі загальні проблеми: формування нової трудової і підприємницької мотивації суб'єктів соціального партнерства, яка відповідає вимогам ринкової конкуренції; утвердження соціально-трудова відносин, що визнають рівноправність усіх видів власності і всіх економічних факторів (людського капіталу, фізичного капіталу, природних ресурсів) і встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості й ціни; усунення чинників економічної напруженості в суспільстві і, в результаті, зменшення негативних

соціально-економічних наслідків; створення умов для поступового формування ефективного власника всіх економічних факторів.

12.3 Сторони й суб'єкти соціального партнерства

Провідними складниками системи соціального партнерства є їхні сторони, передусім наймані працівники і роботодавці.

У Законі України «Про організації роботодавців» міститься таке визначення поняття, що розглядається: «Роботодавець – власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності або вповноважений ним орган чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю».

Роботодавець є носієм первинних прав у соціально-трудовах відносинах. У трудових правовідносинах роботодавця як юридичну особу представляє вповноважена ним особа – керівник підприємства (організації). Останній укладає індивідуальні й колективні договори, звільняє працівників в установленому порядку, виконує різноманітні функції щодо організації виробництва, оперативного управління власністю відповідно до укладеного трудового договору (контракту). Роботодавця як фізичну особу в трудових правовідносинах з найманими працівниками представляє безпосередньо сама особа. На підставі сказаного маємо змогу дати розгорнуте формулювання поняття «роботодавець».

Під терміном «роботодавець» слід розуміти юридичну чи фізичну особу, яка є власником засобів виробництва, створює робочі місця, використовує найману працю згідно з трудовим договором, який від роботодавця – юридичної особи вповноважений укладати керівник підприємства (організації), а від роботодавця – фізичної особи – безпосередньо ця особа.

У більшості визначень підкреслюється, що найманий працівник – це особа, яка уклала трудовий договір (контракт) на виконання певної трудової функції. Для глибшого розуміння статусу найманого працівника як сторони соціально-трудовах відносин акцентуємо увагу на певних аспектах.

По-перше, найманий працівник – це фізична особа (громадянин), яка перебуває в трудових відносинах з роботодавцем. По-друге, ці відносини виникають на підставі укладеного трудового договору. По-третє, основою трудового договору є виконання трудової функції, що спричиняє як обов'язки найманого працівника, так і роботодавця перед останнім, які мають правовий, організаційний, економічний і соціальний характер. По-четверте, виконання трудової функції безпосередньо пов'язане з дотриманням внутрішнього трудового розпорядку, виконанням існуючих посадових інструкцій, інших трудових регламентів і означає входження громадянина до складу працюючих (штат) цього підприємства (організації), реальне перетворення його в найманого працівника. З урахуванням виокремлених ознак поняття, що розглядається, доцільно розкрити так: найманий працівник – це фізична особа (громадянин), яка перебуває в трудових відносинах з роботодавцем на підставі укладеного трудового договору (контракту) і безпосередньо виконує трудову

функцію відповідно до існуючих регламентів (норм, інструкцій, положень тощо). Підкреслимо, що стороною соціально-трудових відносин можуть бути лише ті працівники, у яких є договори з роботодавцями і, відповідно, певний правовий захист. Та частина економічно активного населення, яка зайнята в так званому неформальному секторі економіки, практично випадає з офіційної сфери соціально-трудових відносин.

Розглядаючи роботодавців і найманих працівників як основні сторони соціально-трудових відносин, маємо також наголосити на існуванні третьої, специфічної сторони цих відносин, якою є держава в особі органів, що представляють її інтереси.

Держава в соціальному партнерстві виконує багатоманітні функції, виступаючи одночасно чи поперемінно в декількох ролях – засобів виробництва і, відповідно, роботодавця, законодавця, ініціатора соціального діалогу, арбітра, посередника, примірювача, гаранта прав і свобод членів суспільства.

Перш за все держава має виконувати законодавчу функцію, формувати та вдосконалювати національне трудове законодавство з урахуванням конвенцій і рекомендацій Міжнародної організації праці та відповідно до національних умов.

Сучасна практика переконливо свідчить, що законодавча функція держави має передусім суттєве стабілізуюче значення для соціально-трудових відносин. Правова регламентація в цій сфері стосується таких принципових питань, як офіційне визначення суб'єктів і органів соціального партнерства, правил і механізмів взаємодії сторін відносин у сфері праці, правових норм їхньої відповідальності за невиконання колективних договорів і угод та інших спільних домовленостей, установлення державних мінімальних соціальних стандартів та механізму їхнього застосування.

Значною є роль держави як безпосереднього учасника колективно-договірного процесу. Трестороннє співробітництво – це перевірена на практиці форма досягнення балансу інтересів держави, роботодавців, найманих працівників.

Суб'єкт соціального партнерства – це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами в соціально-трудових відносинах. Суб'єктами відносин, що аналізуються, можуть бути окремі роботодавці, об'єднання роботодавців чи їхні органи; наймані працівники, об'єднання найманих працівників чи їхні органи; органи законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Правомірно виділяти чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин, а отже, і суб'єктів соціального партнерства.

Перша група – це первинні носії прав і інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група – це представницькі організації та їхні органи. Вони є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління). Третя група – органи, через які реалізується соціальний діалог

(Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах (організаціях). Четверта група – це органи, які покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудова відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

Суб'єкти соціального партнерства, що належать до перших двох груп, реалізуючи первинні або делеговані їм повноваження, є сторонами переговорів, угоди (договору), колективного чи індивідуального трудового спору тощо.

12.4 Колективний договір – основа соціального партнерства

В країнах з ринковою економікою соціально-трудова відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудова відносин, здійснює заходи щодо їх вдосконалення.

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди», колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством праці.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи в межах наданих їм повноважень Законом «Про колективні договори і угоди».

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудова відносин, а йв пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками організації і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, вибраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше, як через п'ять днів з моменту його ухвалення. Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться в двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію із дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначають структуру. В той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і статті 7 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин [3,С.136-137].

Процес переговорів та укладення колективного договору здійснюється за процедурою, у якій можна виокремити чотири послідовні стадії:

- визначення сфери дії колективного договору та взаємне визнання сторін-учасників переговорів як повноправних партнерів;
- підготовка й подання вимог працівників;
- безпосередній процес переговорів;
- укладення договору та його реєстрація.

За дотеперішньої економічної системи зміст колективного договору регламентувався зі сторони центральних виконавчих та профспілкових

органів. З прийняттям Закону України «Про колективні договори і угоди» вперше на законодавчому рівні закріплено право роботодавців і найманих працівників та їхніх представницьких органів самим визначати зміст колективного договору. Нині вони цілком вільні під час визначення структури та конкретних норм і зобов'язань стосовно умов праці. Однак закріплена в законодавчому порядку свобода дій не означає ігнорування загальних принципів колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин. Слід обов'язково дотримуватися закріплених чинним законодавством норм, а саме:

- умови колективних договорів, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і забороняється включати їх до договорів;

- колективний договір може передбачити додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги;

- умови колективних договорів, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали.

12.5 Механізм функціонування соціального партнерства в Україні

Розвиток соціального партнерства неможливий без інституціоналізації його сторін. Під інституціоналізацією зазвичай розуміють комплекс установ, в яких обрані члени груп отримують право на виконання дій, спрямованих на задоволення індивідуальних і групових потреб, для регулювання поведінки членів груп.

Інституціоналізація соціального партнерства в Україні почалася зі створення першого його органу – Українського координаційного комітету сприяння зайнятості населення (УККСЗН) згідно з Законом України «Про зайнятість населення».

УККСЗН – постійно діючий тристоронній орган, утворений на громадських засадах із метою підготовки і прийняття погоджених рішень щодо здійснення політики зайнятості в країні. Головною метою цього комітету є його участь у розробленні та вдосконаленні правової й нормативної бази діяльності ринку праці, у розробленні та реалізації державних і регіональних програм зайнятості та джерел їх фінансування, координація зусиль господарських, профспілкових організацій і держави щодо пошуку способів запобігання безробіттю, регулювання міжтериторіального, міжгалузевого розподілу трудових ресурсів тощо.

Наступним органом соціального партнерства стала Національна рада соціального партнерства (НРСП), створена Указом Президента України 1993 р.

НРСП – постійний тристоронній орган, що діє на державному, галузевому і територіальному рівнях, розглядає проекти законів, постанов Кабінету Міністрів України з питань соціально-трудова відносин, вносить пропозиції щодо ратифікації Україною конвенцій МОП. До складу НРСП

входять на паритетних засадах по 22 представники від уряду, об'єднань роботодавців і профспілок України.

Нині в Україні особливо нагальною стала проблема регіоналізації соціального партнерства, тобто узгодження інтересів соціальних партнерів саме на регіональному рівні. Для цього створюються регіональні ради соціального партнерства. Основними їхніми функціями є відстеження соціально-економічної ситуації в регіоні, запобігання виникненню конфліктів, сприяння збалансуванню інтересів і можливостей усіх сторін соціально-трудова відносин.

Соціальне партнерство розглядається як механізм, що сприяє управлінню певними інституціями соціальної сфери за допомоги активного представництва в них соціальних партнерів. Однією з головних інституцій є система соціального страхування та її підсистеми. Виділяють п'ять підсистем системи соціального страхування:

- страхування з тимчасової непрацездатності й витрат, пов'язаних із народженням і похованням;
- пенсійне страхування;
- медичне страхування;
- страхування на випадок безробіття;
- страхування від нещасного випадку.

Суб'єктами управління системою соціального страхування виступають: уряд, установи соціального страхування (державні й приватні); соціальні партнери (роботодавці й наймані працівники та організації, що представляють їхні інтереси).

Уряд повинен забезпечити функції виконавчої та законодавчої гілок влади. Парламент забезпечує законодавчу базу і слідкує за результатами системи соціального страхування, здійснює вплив на політику уряду та дії міністерств. Зобов'язання уряду полягають у забезпеченні процесу впровадження і реформування соціальної політики держави.

Управління системою соціального страхування здійснює автономний чи напіваавтономний державний орган (управління або рада попечителів), до складу якого входять представники уряду, роботодавців, найманих працівників та інші представники зацікавлених сторін.

Система соціального страхування в Україні є механізмом соціального захисту. Налагодження її тільки почалося, становлення її правової бази триває.

12.6 Система регулювання соціально-трудова відносин в організації

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між робітниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться в залежності від лій управлінських структур, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного

партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв'язки на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про колективні договори і угоди». Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання колективних договорів в організації і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудова відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони й учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудова відносин.

Соціально-трудова відносини ґрунтуються на принципах добровільності і рівноправності сторін; взаємної поваги їх позицій.

Отже, соціально-трудова відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудова відносин пройшло чотири етапи свого розвитку – від раннього капіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі лежить колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку: з іншого об'єднань власників-акціонерів, спілок підприємств.

...

Регулювання соціально-трудова відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах. На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів. Адміністративна основа – через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудова відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які впливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України. Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудова відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудова відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості умов, нічна праця);

- стандарти безпеки праці й стану довкілля на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

12.7 Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства

Глибокі зміни в структурі та змісті базисних економічних відносин, нова якість робочої сили, зміни в структурі, ієрархії потреб і якості життя працюючих, низка інших чинників, дія яких характерна для етапу постіндустріального розвитку економіки, обумовлюють демократизацію владногосподарських відносин, стійку тенденцію до розвитку виробничої демократії.

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії у світовій практиці реалізується за двома напрямками:

- застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;
- участь персоналу організацій у розподілі результатів виробництва.

Різноманітні форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом слід розглядати із широких позицій, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму виявлення відносин, що формуються в соціально-трудоій сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, – з іншого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва володіє достатніми знаннями та кваліфікацією, застосування яких під час опрацювання й прийняття управлінських рішень є суттєвим і необхідним складником забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Разом з тим не можемо не акцентувати увагу на тому, що новий тип сучасного працівника – висококваліфікованого, відповідального, ініціативного – потребує задіяння нових стимулів, що передбачають реалізацію не лише матеріальних, а й трудових, статусних потреб. Останнє безпосередньо пов'язано з участю працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів.

Існує й суто ідеологічна, соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії. У цьому разі останні можуть переслідувати:

- послаблення протистояння між власниками засобів виробництва й робочої сили передаванням (відступленням) капіталом певних повноважень за

збереження свого домінуючого стану на виробництві та в соціально-трудових відносинах;

– досягнення соціального компромісу між працею та капіталом на підставі задіяння різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудових відносин до змагально-партнерських;

– оптимізацію відносин між працею та капіталом на принципах соціального партнерства.

Це дає змогу стверджувати, що розвиток виробничої демократії пов'язаний передусім з необхідністю вдосконалення відносин між працею і капіталом, з потребою повнішого задіяння потенціалу соціального партнерства.

Виробнича демократія як соціально-економічна категорія та напрям практичної діяльності є надто складним явищем, яке потребує глибокого дослідження, комплексної оцінки щодо впливу на соціально-трудоу сферу. Для глибшого розуміння механізмів запровадження та розвитку виробничої демократії її слід класифікувати за різними ознаками.

За критерієм рівня залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів виробнича демократія може розвиватися на рівні фірми (корпорації), підприємства, цеху (дільниці), бригади (ланки), робочого місця.

За критерієм способу залучення персоналу до опрацювання й запровадження організаційно-управлінських рішень і розподілу результатів виробництва правомірно виділяти:

– пряме залучення або так звану пряму виробничу демократію, коли працівники беруть безпосередню участь у виконанні управлінських функцій, що виходять за межі їхніх традиційних обов'язків;

– побічне залучення або так звану представницьку виробничу демократію, коли працівники делегують своє право участі в управлінні створюваним ними представницьким органам;

– комбіноване залучення, яке поєднує перші два способи участі.

Залежно від ступеня, масштабів участі персоналу в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, можна виокремити такі різновиди виробничої демократії, як співучасть, спільне управління, робітничий контроль, самоуправління.

За критерієм змісту виробничої демократії остання може розвиватися й розглядатися у вузькому й широкому значеннях. За першого варіанта має місце застосування різних форм, інститутів, видів участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. За другого – форми, види виробничої демократії, зазначені вище, доповнюються участю персоналу та його представницьких органів у розподілі результатів виробництва – прибутку (доходів) відповідно до трудового внеску працівників та/або величини паю в колективній власності, кількості акцій, що їм належать.

За критерієм правових засад залучення персоналу та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів можна виокремити інституціональні й нормативно-договірні форми розвитку виробничої демократії. Перші застосовуються відповідно до норм чинного законодавства, другі – згідно зі статутом підприємства (фірми, корпорації), угодами між соціальними партнерами, колективним договором.

12.8 Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні

У розвинених країнах існують передумови, необхідні для реалізації ідей соціального партнерства. В Україні ситуація значно менш сприятлива. Насамперед це стосується умов стійкості, сформульованих П. Сорокіним. Рівень життя половини жителів України до кінця 90-х років ХХ ст. не перевищував фізіологічного мінімуму. При цьому диференціація доходів, за даними Міністерства праці, у 1,5–2 рази вища, ніж у розвинених країнах. Переважна частина населення негативно оцінює сформований розподіл доходів і власності.

За цих умов, відповідно до висновків П. Сорокіна, дедалі більшої популярності набувають ідеї насильницького переділу власності. Зростання соціальних суперечностей стає перешкодою підвищенню продуктивності праці і рівня життя. Досвід розвинених країн щодо вирішення соціальних проблем шляхом переговорів представників працівників і власників за посередництвом держави, безумовно, корисний для України. Однак цей досвід необхідно використовувати з урахуванням специфіки вітчизняних умов.

Інтереси головних суб'єктів ринку праці – найманих працівників і підприємців – значною мірою є протилежними. Роботодавець намагається якнайдешевше купити повноцінну робочу силу і підтримувати її ціну на рівні інтересів свого підприємства, а працівник хоче отримати за свою працю таку заробітну плату, яка б забезпечила високий рівень його життя та умови для нормальної праці. Водночас інтереси працівників і підприємців частково збігаються. Так, роботодавець зацікавлений мати стабільний склад кваліфікованих працівників для забезпечення ефективної роботи підприємства. Найманий працівник також зацікавлений у стабільній роботі підприємства, випуску конкурентоспроможної продукції, адже це гарантує йому зайнятість і певний рівень доходу.

Збалансувати зацікавленість обох сторін шляхом переговорів і пошуку компромісу допомагає система соціального партнерства, її головна суспільна функція полягає в тому, щоб, незважаючи на розбіжності в зацікавленості, знайти можливість для нейтралізації індивідуального і групового егоїзму як підприємців, так і працівників, запобігати руйнівним страйкам і створювати умови, з одного боку, для забезпечення належного рівня доходів найманих працівників, а з іншого – для динамічного розвитку виробництва.

Громадянське суспільство в Україні ще тільки формується. Відбуваються глибокі зміни в соціальній структурі населення. Традиційні та

нові соціальні верстви лише з'ясовують свої інтереси в нових умовах і відшуковують можливості їх захисту. Замість правової держави маємо поки що розгул правового нігілізму та злочинності.

Відсутні також належні економічні передумови для соціального партнерства, яке можливе тільки в ринковому середовищі за наявності розвинутого ринку праці та цивілізованих ринкових відносин.

Більшість зайнятих становлять наймані працівники. Отже, їх інтереси слід відносити до найголовніших національних пріоритетів, і це має бути відображене в державній соціально-економічній політиці.

Основні соціальні партнери – це роботодавці, профспілки і держава. Роботодавцями в Україні є переважно монополісти, які намагаються безперервно підвищувати ціни та скорочувати виробництво. Саме для цього, а не для підвищення ефективності, поліпшення асортименту та якості продукції вони намагаються позбутися контролю держави.

В Україні з'явився прообраз класу фінансових і торговельних посередників (комерційні банки, біржі, торговельні фірми і т. ін.). Цей клас має інші пріоритети порівняно з державним «директорським корпусом». Реально діючий нині господарський механізм визначається, з одного боку, співвідношенням сил промислових монополій та комерційних структур, а з іншого – політично припустимими межами падіння виробництва та зростання інфляції.

Професійні спілки найманих працівників мають багато спільного з інтересами директорату. Директорат підприємств разом з трудовими колективами зацікавлений у посиленні самостійності та зміцненні монополізму у своїй галузі. Найбільш повне злиття монополістичних інтересів трудових колективів і директорату спостерігається в галузевих профспілках.

ТЕМА 13 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

13.1 Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом.

13.2 Технологія аналізу та оцінки ефективності управління персоналом.

13.3 Витрати на персонал. Методи їх нормування, планування та аналізу.

13.1 Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення законодавства з удосконалення системи управління персоналом включає наступні дані: вихідні дані для розрахунку економічної ефективності; розрахунок одноразових витрат; зростання поточних витрат (носії інформації та канцтовари, витрати на електроенергію, амортизаційні відрахування, поточний ремонт технічних засобів, основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, поштово-телеграф витрати, накладні витрати).

Ефективність удосконалення системи управління персоналом може бути оцінена на підставі таких суб'єктивних критеріїв, як:

1) ступінь співпраці різних підрозділів і служб зі службою управління персоналом;

2) думка лінійних керівників про ефективність служби управління персоналом;

3) готовність служби управління персоналом до співпраці з усіма ризиками при вирішенні кадрових проблем;

4) конфіденційність взаємовідносин з працівниками;

5) швидкість, якість і ефективність виконання запитів, адресованих службі управління персоналом, та послуг, що надаються даною службою іншим підрозділам;

6) оцінка якості інформації і порад, що видаються службою вищому керівництву.

При розрахунку показників економічної ефективності на рівні реального складу результатів вдосконалення системи управління персоналом включаються:

1) регіональні виробничі результати; виручка від реалізації продукції, виробленої персоналом;

2) соціальні й екологічні результати, що досягаються в регіоні (в організаціях галузі);

3) непрямі фінансові результати, одержувані підприємствами і населенням регіону (організаціями галузі).

При розрахунках показників економічної ефективності на рівні організації враховуються:

1) виробничі результати;

2) виручка від реалізації виробничої продукції за вирахуванням витрат на власні потреби;

3) соціальні результати в частині, що ставиться до робітників організації і членам їх сімей.

До складу витрат при цьому включаються тільки одноразові поточні витрати організації без повторного рахунку (зокрема, не припускається одночасне урахування одноразових витрат на створення основних засобів і поточних витрат на їхню амортизацію).

Супутні капітальні вкладення у виробництво, викликані заходи з удосконалення управління персоналом, включають витрати на придбання або виготовлення основних і оборотних фондів.

Поточні витрати на вдосконалення управління персоналом розраховуються по кожній статті витрат, що змінюється в результаті здійснення заходів.

При оцінці ефективності заходів щодо вдосконалення управління персоналом вимірювання різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді.

Для приведення різночасних витрат, результатів і ефектів використовується норма дисконту, що дорівнює прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал.

13.2 Технологія аналізу та оцінки ефективності управління персоналом

Розробка і впровадження організаційних проектів вдосконалення системи управління персоналом вимагає певних інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів слід користуватися методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування.

Даний документ передбачає види ефективності проектів:

1) комерційну (фінансову) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

2) бюджетну ефективність, яка відображатиме фінансові наслідки здійснення проекту для федерального, регіонального або місцевого бюджетів;

3) народногосподарську економічну ефективність, що враховує затрати і результати, пов'язані з реалізацією проекту, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту.

Комерційна ефективність проекту визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму прибутковості.

Комерційна ефективність може розраховуватися як для проекту в цілому, так і для окремих учасників з урахуванням їхніх внесків по правилах. Показники бюджетної ефективності відбивають вплив результатів здійснення проекту на прибутки і витрати відповідного бюджету. Основним показником бюджетної ефективності, використовуваним для обґрунтування заходів в проекті.

Оцінювальна комісія – спеціально створюваний орган, повноважний проводити оцінку персоналу і приймати рішення за результатами оцінки; формує експертний висновок за результатами зазначених видів оцінок. Для отримання первинних оцінок залучаються експерти, які при виставленні оцінок використовують фактори і дані, невідомі розробнику методики (відбивають специфіку як організації і посади, так і діяльності оцінюваного співробітника).

Природно, роль цих експертів не зводиться до механічного заповнення позицій оціночного бланка. Тому для роботи експертів пропонується шкала інтервальних оцінок, вибір же конкретної оцінки залишається за ними. Для врахування особливостей конкретної організації та актуальних завдань оцінки персоналу наведена система показників, критеріїв і шкал може бути змінена фахівцями з оцінки.

Особливе місце в технології відводиться етапу збору СВ і узагальнення оцінок експертів, визначених відповідно до системи показників, критеріїв і шкал оцінки. Від вибору експертів-оцінювачів залежить рівень достовірності та об'єктивності оцінки. Достовірність оцінки персоналу забезпечується залученням безпосередніх керівників оцінюваного співробітника, а також інших співробітників, які мають достовірної інформацією про його професіоналізм чинності спільної професійної діяльності. Це можуть бути його підлеглі, а також колеги. Дана технологія оцінки допускає також облік оцінок, отриманих співробітниками в процесі підвищення кваліфікації, публічних заходів і т. д.

Оцінки, виставлені різними експертами, кількість яких має бути більше трьох, обробляються з застосуванням спеціальних методів узагальнення експертних оцінок.

13.3 Витрати на персонал. Методи їх нормування, планування та аналізу

Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком та використанням трудового потенціалу, вельми різноманітні. Класифікація їх дозволила б розглядати конкретні витрати під різним кутом зору, зрозуміти роль кожного їх виду. Тоді управління персоналом набуде більш цілеспрямований характер.

В якості класифікаційних ознак приймаються:

- фази процесу відтворення;
- рівень підходу;
- цільове призначення;
- джерела фінансування;
- характер витрат;
- час відшкодування.

Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення, витрати відносять до формування («виробництву») кваліфікованої робочої сили, її перерозподілу та використання.

Якщо статті витрат на виробництво робочої сили не викликають труднощів у своїй розшифровці, то наступні дві вимагають певних роз'яснень. Фаза розподілу робочої сили на рівні підприємства реалізується в обмежених масштабах і пов'язана з можливими переміщеннями власних працівників у порядку переведення в інші структурні підрозділи, які знаходяться в інших регіонах, з витратами на залучення робочої сили з боку (витрати на проїзд, підйомні та добові для молодих фахівців та інших працівників тощо).

Що стосується витрат на робочу силу на стадії споживання, то тут слід виділити фонд заробітної плати (ФЗП), а також виплати і пільги з заохочувальних фондів підприємства, що не враховуються в ФЗП, але збільшують дохід працівників. Сюди відносяться також витрати, пов'язані з підтриманням робочої сили спроможні дієздатності (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування тощо), а також на соціальний захист та соціальне страхування.

Спірним, однак, залишається питання про віднесення до витрат на робочу силу витрат на створення умов для високопродуктивної праці, на заходи технічного й організаційного характеру (витрати на організацію робочих місць, їх оснащення, організацію якісного обслуговування і т. д.). Справа в тому, що, як вже зазначалося, до витрат на робочу силу відносяться лише витрати, що мають безпосереднє відношення до людини, спрямовані на збільшення його здатності до праці, на підвищення продуктивності за рахунок кваліфікації, розвитку здатності, мотивації і т. п.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Менеджмент персоналу : навч. посібник / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
3. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посібник / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
4. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – Київ : Професіонал, 2005. – 336 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 606 с.

Навчальне видання

ШЕВЧЕНКО Вікторія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів всіх форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *Н. О. Кондратенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2020, поз. 122 Л.

Підп. до друку 13.04.2021. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 7,0.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.