

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет

Кафедра управління персоналом і економіки праці

П.А. Стрельбіцький, О.В. Рарок, Л.А. Рарок

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Конспект лекцій

Навчальний посібник

Кам'янець-Подільський

2015

Укладачі:

Петро Аполлонович Стрельбіцький – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці КПНУ ім. І. Огієнка;

Олександр Васильович Рарок, Лілія Анатоліївна Рарок – кандидати економічних наук, асистенти кафедри управління персоналом і економіки праці КПНУ ім. І. Огієнка

Схвалений і рекомендований до видання кафедрою управління персоналом і економіки праці (протокол № 9 від 29 квітня 2015 р.), методичною комісією економічного факультету (протокол № 9 від 15 травня 2015 р.) і методичною радою університету (протокол № 6 від 28 травня 2015 р.)

Рецензенти:

Яцишина І. В., доктор економічних наук, професор кафедри туризму та економічної теорії Кам'янець-подільського національного університету імені Івана Огієнка;

Волощук К. Б., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств і соціально трудових відносин Подільського державного аграрно-технічного університету;

Ткачук В. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування Подільського державного аграрно-технічного університету.

У навчальному посібнику у вигляді конспекту лекцій розглянуто основний теоретичний матеріал, що стосується програми навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів економічного напрямку підготовки вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації. У матеріалах лекцій висвітлено методологічні аспекти, стратегію та політику, ресурсне забезпечення та соціально-психологічні аспекти управління персоналом; планування, формування, розвиток та управління процесами руху, робочим часом персоналу; регулювання трудової діяльності, створення сприятливих умов праці, оцінювання, мотивацію і стимулювання, соціальне партнерство та ефективність управління персоналом. До кожної лекції наведено питання для перевірки знань і самоконтролю, які також можуть бути використані викладачами для складання матеріалів поточного і семестрового контролю знань студентів.

Посібник може бути корисним також для студентів інших спеціальностей, які вивчають цей предмет, а також для всіх читачів, що цікавляться проблемами управління персоналом.

ЗМІСТ

Вступ	7
<i>Розділ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ</i>	8
Лекція 1. Методологічні аспекти управління персоналом	8
1.1. Суть, завдання та основні функції управління персоналом	8
1.2. Принципи управління персоналом	11
1.3. Методи управління персоналом	12
1.4. Система управління персоналом	13
1.5. Технологія управління людськими ресурсами	15
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	16
Лекція 2. Стратегія і політика управління персоналом організації	17
2.1. Стратегія управління персоналом	17
2.2. Кадрова політика – основа формування стратегії управління персоналом	18
2.3. Класифікація стратегії управління персоналом	21
2.4. Вибір і реалізація стратегії управління персоналом	23
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	24
Лекція 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом	25
3.1. Нормативно-правова база управління персоналом	25
3.2. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом	27
3.3. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом	30
3.4. Кадрове забезпечення управління персоналом	31
3.5. Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом	32
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	33
Лекція 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	34
4.1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості	34
4.2. Поведінка особистості в групі	38
4.3. Суть і різновиди дисципліни	39
4.4. Механізм та методи управління дисципліною	41
4.5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу	44
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	46
Лекція 5. Служба персоналу і кадрове діловодство	47
5.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура	47
5.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації	48
5.3. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства	49
5.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів	50
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	51
<i>Розділ 2. ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ</i>	52
Лекція 6. Планування та формування персоналу	52
6.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування	52
6.2. Методи визначення потреб персоналу	54
6.3. Види планів з питань персоналу	56
6.4. Методи підбору персоналу, їх характеристика	58
6.5. Суть контрактної форми найму	61
6.6. Оптимізація чисельності персоналу	64
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	65

Лекція 7. Розвиток персоналу	66
7.1. Підвищення кваліфікації і передпідготовка	66
7.2. Формування кадрового резерву	69
7.3. Проведення співбесід з персоналом	71
7.4. Атестація персоналу	72
7.5. Організація контролю	74
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	75
Лекція 8. Управління процесами руху персоналу	76
8.1. Види, фактори та показники руху кадрів	76
8.2. Основні процеси руху персонал	78
8.3. Припинення трудової угоди. Пристосування персоналу до економічних змін	81
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	84
Лекція 9. Регулювання трудової діяльності персоналу організації	85
9.1. Основні завдання регулювання трудової діяльності працівників	85
9.2. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків, міри праці	86
9.3. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці	88
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	89
Лекція 10. Управління робочим часом працівників	89
10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці	90
10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток	91
10.3. Режим праці та відпочинку	95
10.4. Основні показники використання робочого часу	98
10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу	100
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	102
Лекція 11. Створення сприятливих умов праці	103
11.1. Поняття, фактори та елементи умов праці	103
11.2. Державне регулювання умов праці	106
11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві	108
11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці	111
11.5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність	112
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	114
Лекція 12. Оцінювання персоналу	115
12.1. Система оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, основні елементи	115
12.2. Методи та техніка оцінювання	120
12.3. Модель комплексної оцінки персоналу	124
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	125
Лекція 13. Мотивація і стимулювання персоналу	126
13.1. Теорії мотивації персоналу	126
13.2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу	133
13.3. Управління мотивацією	137
13.4. Організація мотивації на підприємстві	138
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	141

Лекція 14. Соціальне партнерство в організації	141
14.1. Суть і функції соціального партнерства в організації.	141
14.2. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації.	146
14.3. Колективний договір – основа соціального партнерства.	147
14.4. Зарубіжний досвід соціального партнерства.	150
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	154
Лекція 15. Ефективність управління персоналом	154
15.1. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом	155
15.2. Витрати на робочу силу та їх окупність.	156
15.3. Ефект від управління персоналом	157
<i>Питання для повторення і самоконтролю</i>	158
Рекомендована література	158

ВСТУП

Теперішні умови розвитку економіки України характеризуються динамікою зростання суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом у сучасних організаціях. Тому дисципліна «Управління персоналом» є необхідною та обов'язковою для підготовки фахівців високого рівня кваліфікації і, відповідно до державних освітніх стандартів, вона є складовою частиною навчального плану підготовки бакалаврів і магістрів.

Статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг, суттєво змінився, завдяки новим економічним перетворенням, що проводяться останніми роками. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працюючими. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником і підлеглими, між працюючими всередині організації. У зв'язку з цим зростають вимоги до управління персоналом, де людський чинник стає головним фактором виробництва.

Потреба у фахівцях, які володіють сучасними знаннями в галузі управління персоналом, надто велика в системі управління організаціями. В них відбуваються суттєві зміни в управлінні в цілому, а також окремо в управлінні персоналом. Основне навантаження в реалізації цих змін несуть спеціалісти, від ефективності роботи яких залежить адаптація організації до умов і вимог ринку. На відміну від минулих часів, коли існували розрізнені функціональні служби, які займалися управлінням персоналу, і підпорядковувалися різним керівникам, тепер на великих підприємствах створюється єдина служба, яка підпорядковується першому заступнику керівника.

До складу навчального посібника входить теоретичний матеріал навчальної дисципліни «Управління персоналом», представлений у вигляді конспекту 15 лекцій, зміст яких у стислій формі відповідає навчальній програмі цієї дисципліни для студентів напряму підготовки «Управління персоналом і економіка праці». Кожна лекція закінчується переліком контрольних питань для перевірки знань і проведення самоконтролю. Ці питання також можуть бути успішно використані викладачами для проведення як поточного, так і семестрового контролю знань студентів.

Таким чином, *метою вивчення дисципліни* є засвоєння студентами сутності й особливостей управління персоналом; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формування кадрової стратегії, планування, розвитку оцінювання та мотивації і стимулювання персоналу, регулювання трудової діяльності та управління робочим часом працівників; налагодження соціального партнерства в організації; визначення ефективності управління персоналом.

Крім основних тем курсу, в навчальному посібнику наводиться також список літератури, що рекомендується для можливого використання під час вивчення курсу «Управління персоналом».

Розділ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

Лекція 1. Методологічні аспекти управління персоналом

План

- 1.6. Суть, завдання та основні функції управління персоналом.
- 1.7. Принципи управління персоналом.
- 1.8. Методи управління персоналом.
- 1.9. Система управління персоналом.
- 1.5. Технологія управління людськими ресурсами.

1.1. Суть, завдання та основні функції управління персоналом

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, *управління персоналом* – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основна ціль управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, *управління персоналом* – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Отже, *завдання управління персоналом* зводиться до:

- забезпечення організації в потрібній кількості й якості персоналу на

поточний період і на перспективу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- задоволення розумних потреб персоналу;

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: *організаційний і функціональний*.

До *організаційного* відносять:

- формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

- стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей, тому вимагає врахування таких *аспектів*:

- довгостроковий розвиток організації;

- забезпечення ринкової незалежності;

- одержання відповідних дивідендів;

- самофінансування розвитку підприємства;

- збереження фінансової рівноваги;

- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, *основним завданням управління персоналом є* удосконалення:

- кадрової політики;

- використання і розвиток персоналу;

- вибору і реалізації стилю управління людьми;

- організації горизонтальної координації і кооперації;

- покращення організації робочих місць та умов праці;

- визнання особистих досягнень у праці;

- вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі *стратегії*:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;

- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;

- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;

- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких *принципах*:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;

- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що:

- по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній;

- по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються;

- по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років;

- востаннє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких *позиціях*:

- людина – джерело доходу;

- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

Управління персоналом є складним явищем, в якому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання тощо. Всі частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація, яка є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. За допомогою інформації визначається чисельність і планування діяльності персоналу, відбувається його оцінювання, розробляється система

заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією, на базі якої базуються методи управління.

Функції управління персоналом - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити в переліку завдань та обов'язків, що містяться в "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників".

1.2. Принципи управління персоналом

Принципи управління персоналом (ПУП) – це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. ПУП відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Вітчизняними організаціями використовуються такі принципи управління персоналом: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контролю виконання рішень тощо. Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації:

1) *принципи, характерні для формування систем управління персоналом:*
- *стійкість* (для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгдане становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом);

- *багатоаспектність* (управління персоналом (як по вертикалі, так і по горизонталі) може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін.);

- *прозорість* (система управління персоналом мусить мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом);

- *комфортність* (система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування,

вироблення, прийняття й реалізації рішень. Наприклад, вибіркоче друкування даних, різноманітність методів їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів і т. ін.).

2) *принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом:*

- *концентрація* (розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання);

- *спеціалізація* (поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців, формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій);

- *паралельність* (припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом);

- *адаптивність* (гнучкість) (означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта, що змінюються);

- *наступність* (передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом);

- *безперервність* (відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, скорочення часу обігу документів, простоїв технічних засобів управління тощо);

- *ритмічність* (виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом);

- *прямоплинність* (*упорядкованість і цілеспрямованість* необхідної інформації щодо вироблення певного рішення. Остання буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язок між функціональними підрозділами і взаємозв'язок між різними рівнями управління)).

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії.

1.3. Методи управління персоналом

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів.

Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують *три групи методів*: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління, ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони діють через такі механізми:

- правові норми й акти – державні Закони, Укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

- інструкції, організаційні схеми, нормування;

- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. В умовах підприємств – це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

1.4. Система управління персоналом

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами:

- *підсистема загального та лінійного керівництва*, що здійснює управління організацією й управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;

- *підсистема планування та маркетингу*, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами;

- *підсистема управління підбором та обліком персоналу* здійснює організацію підбору персоналу, проводить співбесіди, оцінки, відбір, облік зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство системи управління персоналом;

- *підсистема управління трудовими відносинами* проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання стичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками;

- *підсистема забезпечення нормальних умов праці* виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб;

- *підсистема управління мотивацією поведінки персоналу* виконує такі функції: організацію нормування та тарифікації трудового процесу, розробку систем оплати праці, розробку форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу;

- *підсистема управління соціальним розвитком* здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток

культури та фізичного виховання, охорону здоров'я та відпочинок, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування;

- *підсистема розвитку організаційної структури управління* виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка й реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва;

- *підсистема правового забезпечення* забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничьких та інших документів щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань;

- *підсистема інформаційного забезпечення* системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

1.5. Технологія управління людськими ресурсами

Технологія (сучасна стратегія) управління людськими ресурсами дає найбільший ефект, якщо на підприємствах (в організаціях) дотримуються таких умов:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- існують гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);

- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (у т. ч. й самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, вміння, навички, які реально опанували працівники);

- підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи;

- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;

- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки в організації.

У сфері кадрового менеджменту очікується радикальне зрушення від сформованих професійних рольових стереотипів (адміністратора — бюрократа і керівника, який дотримується реактивного стилю) до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетолога (мобільного, орієнтованого на постійний розвиток персоналу).

Революційні зміни в організації кадрової роботи корпорації проходять:

- від автономного самозабезпечення — до безмежного партнерства;

- від централізованих структур — до пластичних і децентралізованих;

- від патріархальних моделей управління – до делегування повноважень;
 - від орієнтації на великі обсяги й низьку собівартість – до орієнтації на якість, швидкість і нововведення;
 - від безпомилкової роботи – до вимірюваних її вдосконалень;
 - від закритої організаційної системи – до відкритої.
- У сфері людських ресурсів корпорації переходять:
- від вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену роботу — до широких професійних і посадових профілів;
 - від спланованого кар'єрного шляху – до інформованого й гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
 - від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
 - від контролю за проблемами, з якими зіштовхуються працівники, – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
 - від запобігання зворотному зв'язку з підлеглими – до його активного пошуку;
 - від секретного розгляду факторів успіху, вакантних робочих місць і добору фахівців – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їхнього заповнення.

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає сутність управління персоналом в організації та на чому ґрунтується її концепція?
2. В чому полягають основні цілі управління персоналом?
3. Охарактеризуйте основні завдання управління персоналом.
4. Які завдання вирішуються організаційним та функціональним блоками системи управління персоналом?
5. Які стратегії управління персоналом можуть вибиратись на підприємстві?
6. На яких принципах ґрунтується управління персоналом?
7. На яких позиціях повинно акцентувати свою увагу управління персоналом?
8. Які функції управління персоналом відносяться до загальних і специфічних?
9. В чому полягає суть принципів управління персоналом і на які групи вони поділяються?
10. В чому полягає суть методів управління персоналом і на які групи вони поділяються?
11. Що таке система управління персоналом в цілому та її керуюча і керована частини зокрема?
12. Які підсистеми належать до системи управління персоналом і які функції виконує кожна з них?
13. При яких умовах на підприємстві можна досягти оптимальної технології управління людськими ресурсами?
14. Які зміни повинні відбуватись в організації кадрової роботи та у сфері людських ресурсів з метою оптимізації управління персоналом в організації?

Лекція 2. Стратегія і політика управління персоналом організації

План

- 2.1. Стратегія управління персоналом.
- 2.2. Кадрова політика – основа формування стратегії управління персоналом.
- 2.3. Класифікація стратегії управління персоналом.
- 2.4. Вибір і реалізація стратегії управління персоналом.

2.1. Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення далекосяжних цілей зі створенням високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу при умові врахування стратегічних завдань організації та її ресурсних можливостей.

Основними рисами стратегії управління персоналом є:

- її довгострокий характер, націлений на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом чи його окремих елементів, причому такі зміни, зазвичай, вимагають багато часу;

- зв'язок із стратегією організації в цілому, облік численних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки їхня зміна вимагає зміни чи коригування стратегії організації та своєчасних змін структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю, і методів управління.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися двома рівнями:

- 1) в організації в цілому відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, загально-організаційному рівні;

- 2) в окремих сферах діяльності (бізнесу) багатопрофільної, диверсифікованої компанії – як функціональна стратегія кожної сфери бізнесу, що відповідає цілям цієї сфери (наприклад, якщо велика електротехнічна компанія по виробництву авіадвигунів, військової електроніки, електроустаткування, пластиків, освітлювальних приладів, то стратегія управління персоналом розробляється для кожної сфери виробництва, оскільки вони теж мають розбіжності у структурі персоналу, вимогах до кваліфікації і фахової підготовки, методах навчання дітей та інших питаннях).

Складовими стратегії управління персоналом є:

- умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми й ефективні методи регулювання трудових відносин;
- методи дозволу виробничих та соціальних конфліктів;
- встановлення принципів етичних взаємин у колективі, розробка кодексу ділової етики;

- політика зайнятості у створенні, куди входять аналіз ринку праці, система наймання та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;

- профорієнтація і адаптація персоналу;

- заходи для нарощування кадрового потенціалу, ефективнішому його використанню;

- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби у персоналі з урахуванням вивчення нових вимог до працівникам і робочих місць;

- розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу з урахуванням систематичного аналізу та проектування робіт, виконуваних в різних посадах і тимчасових робочих місцях;
- нові методи лікування й форми відбору, ділової оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові засоби навчання, планування ділової кар'єри і професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів в залежності від появи потреби в них;
- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- заходи для поліпшення рішення правових питань трудових відносин, а також господарську діяльність;
- розробка нових і використання існуючих заходів соціального розвитку організації;
- вдосконалення інформаційного забезпечення і всієї кадрової роботи у рамках обраної стратегії;
- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом чи його окремих підсистем і елементів (оргструктури, функцій, процесу управління тощо).

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати в повному обсязі лише окремі її складові, причому набір цих складових буде різним залежно від цілей і стратегії організації, цілей і стратегії управління персоналом.

Отже, *стратегія управління персоналом* може охоплювати різні *аспекти* управління персоналом організації: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією і т.д.); оптимізацію кількості персоналу з урахуванням її динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, які включають оплату праці, винагороди, витрати за навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне і побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки у колективі тощо); вдосконалення системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо).

2.2. Кадрова політика – основа формування стратегії управління персоналом

Під *кадровою політикою* організації розуміють систему поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрямки, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є зберігання, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності .

Метою кадрової політики є досягнення найвищих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Завдання кадрової політики розкривається у пріоритетних напрямках її реалізації:

- організаційно-кадрова політика – планування потреби у трудових ресурсах, формування структури та штату персоналу організації;
- інформаційна політика – створення умов та підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формування засад розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і на підвищення кваліфікації.

Типи кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію:

- *пасивна* (керівництво не має програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, відсутність прогнозу кадрових потреб, коштів, оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації тощо);

- *реактивна* (керівництво підприємства здійснює симптоми негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці; кадрові служби мають кошти діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги);

- *превентивна* (керівництво має обгрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації; у програмах розвитку організації містяться короткострокові і середньострокові прогнози потреби у кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу);

- *активна* (керівництво має не лише прогноз, а й кошти на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм, у відповідності до зовнішньої і внутрішньої ситуацій; керівництво має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях);

- *авантюристична* (керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації).

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики – *відкриту і закриту*.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову, так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Кадрова політика у створенні може здійснюватися за такими напрямками:

- прогнозування щодо створення нових робочих місць із огляду на запровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації з урахуванням вдосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- створення сучасних систем наймання та відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності у галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці та морального стимулювання працівників;
- забезпечення однакових можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу відповідно до прогнозу розвитку організації;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- поліпшення морально-психологічного клімату у колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід показує, що у сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив характеру праці на кінцеві результати всього підприємства, його моральне й матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку має забезпечити високий рівень їхньої зацікавленості у кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформації між різними рівнями управління щодо кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: найвище керівництво, лінійні керівники і служба управління персоналом.

Англійський фахівець у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика організації має забезпечити:

- організаційну інтеграцію – найвище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління людськими ресурси як «своє власне» та реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію певних цілей у практичну роботу;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, і навіть використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структуру – адаптація до безупинного навчання, організаційні зміни, гнучкість організаційного кадрового потенціалу, висока якість роботи та її результатів, умови праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність працюючого).

2.3. Класифікація стратегії управління персоналом

Слід пам'ятати, що стратегія управління персоналом якнайтісніше пов'язана із загальною стратегією організації. Натомість, стратегія організації змінюється залежно від етапу життєвого циклу, який долає фірма. Вирізняють 4 таких етапи: 1) народження; 2) зростання; 3) зрілість; 4) занепад. Їм відповідають стратегії: підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна.

1. *Підприємницька стратегія* заглиблена у пошук товару, який зможе знайти свій ринок, джерел інвестицій, засобів залучення коштів, нового персоналу. Головне завдання фірми – закріпитися над ринком. Найбільш затребувані напрями, і заходи стратегії управління персоналом:

- розробка загальних принципів стратегії – визначається мета стратегії управління персоналом, створюється план кадрових заходів, формується кадрова служба (організаційна структура, набір співробітників), створюється кадрове діловодство;

- планування потреби у персоналі – розробляється організаційно-штатна структура, штатний розклад, посадові інструкції, система стимулювання праці, формуються критерії відбору кандидатів на заміщення посад;

- залучення, добір та оцінка персоналу – вибираються найменш витратні джерела залучення персоналу.

2. *Стратегія динамічного зростання* реалізується в умовах, коли організація зростає, з'являються дедалі нові клієнти, і тому стратегія орієнтована на розширення і створення іміджу фірми.

Найважливіші напрями стратегії:

- залучення, добір і оцінка персоналу – ведеться активна робота із залученням професіоналів, використовуються можливості кадрових агентств;

- адаптація персоналу – усі прийняті працівники мають швидко і з мінімальними витратами сприйняти корпоративну культуру (корпоративна культура – складний комплекс нижченаведених припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації які задають загальні рамки поведінки, прийняті здебільшого організацією);

- стимулювання персоналу та система підвищення по службі – активно ведеться розробка й положення про преміювання залежно від внеску і вислуги років, проводяться внутрішньофірмові програми навчання.

3. *Стратегія прибутковості* заглиблена у отримання максимально можливої віддачі вже зайнятою підприємством ніші ринку. Головні для цього етапу напрями стратегії управління персоналом:

- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; для виявлення резервів використання кадрів регулярно проводяться оцінювальні процедури – атестація персоналу та робочих місць, триває навчання персоналу як самотужки, так і за допомогою зовнішніх джерел інформації;

- стимулювання персоналу та система підвищення на службі – ведеться розробка кар'єрних планів конкретних працівників, формування кадрового резерву фірми, збільшується обсяг стимулюючих виплат;

- управління витратами персоналу – переглядаються і поліпшуються системи розподілу роботи, витрати на персонал перерозподіляються, мінімізуються, мета – при стабільному обсязі витрат на кадри досягти

максимально можливої зацікавленості персоналу у роботі і продуктивності праці.

4. *Ліквідаційна стратегія* реалізується на стадії спаду у створенні – йдуть клієнти, зменшуються обсяги виробництва, скорочуються до мінімуму всі затрати фірми. Отже, стратегія орієнтована на економію, різкі зміни здатні знову зміцнити організацію, основні напрями і заходи стратегії управління персоналом:

- управління витратами персоналу – виробляється скорочення витрат, насамперед за допомогою додаткових виплат соціального характеру, створюються нормативні документи з кадрового аспекту ліквідації підприємства;

- планування потреби в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу – проводиться оптимізація чисельності працівників. Кожен співробітник розглядається з огляду на його необхідність в організації, для цінних співробітників створюється індивідуальна стратегія мотивації;

- вивільнення працівників організації – встановлення контактів із фірмами працевлаштування, проведення консультацій з персоналом з питань професійної орієнтації, програм навчання дітей і працевлаштування, використання схем часткової зайнятості;

- адаптація персоналу до нових умов – проводиться робота по вирішенню конфліктів, особливо у цей період, надається психологічна допомога співробітникам.

Існує також ще декілька класифікацій стратегій управління персоналом за визначеними критеріями.

За способом реагування зміни середовища:

- внутрішня стратегія – система управління персоналом реагує пристосуванням до змін організації та середовища;

- зовнішня – система управління персоналом намагаються змінити середовище так, щоб воно краще відповідало можливостям системи та організації в цілому.

Залежно від умов довкілля:

- обумовлена динамізмом зовнішнього середовища й стратегіями конкурентів;

- обумовлена змінами у технології, організаційній структурі організації;

- обумовлена фінансово-економічним станом підприємства (ситуація банкрутства);

- обумовлена рівнем ринкових взаємин у внутрішньофірмових і зовнішніх зв'язках підприємства (стратегія маркетингу персоналу).

Залежно від бази стратегії:

- стратегія, що базується на ресурсах, якими володіє компанія;

- стратегія, що базується за умов, у яких функціонує компанія;

- стратегія, спонукована амбіціями.

Залежно від механізму розробки та формалізації:

- інтуїтивна (низький рівень формалізації процесу, одноосібний стиль управління);

- авторитарна (високий рівень формалізації процесу, одноосібний стиль управління);

- класична (високий рівень формалізації процесу, партисипативний стиль управління);

- спонтанна (низький рівень формалізації процесу, партисипативний стиль управління).

Залежно від цілей і коштів:

- стратегія інвестування – велика гнучкість і пристосованість працівників, покладені функції широкі і нечітко сформульовані; ініціативність співробітників обмежена; високий рівень директивного контролю;

- стратегія стимулювання – підтримка мінімальної кількості персоналу з чітко регламентованими вузькими повноваженнями, жорстка залежність між затраченими зусиллями на працю та рівнем оплати;

- стратегія залучення – значна частина висококваліфікованих працівників, сталий розвиток і стимулювання творчості та ініціативи, робота у командах з урахуванням самоконтролю, висока відданість співробітників.

Залежно від орієнтирів корпоративної стратегії:

- інноваційна – характеризується наявністю у персоналу схильності до інновацій і можливості реалізації нововведень в усіх галузях діяльності організації;

- стратегія, орієнтована на поліпшення якості – допускає активне залучення персоналу до виконання поставлених завдань, наприклад, у вигляді організації «гуртків якості»;

- стратегія скорочення витрат виробництва – спрямована на оптимізацію кількості персоналу, передбачає заохочення економії витрат виробництва.

Залежно від об'єкта:

- децентралізована – враховує специфіку умов діяльності великих багатопрофільних фірм, підрозділи яких функціонують у різних природно-кліматичних, економічних умовах;

- централізована – для невеликих, вузькоспеціалізованих організацій з однорідним складом персоналу.

2.4. Вибір і реалізація стратегії управління персоналом

Розглянувши основні види стратегій управління персоналом, сформулюємо основні чинники, що визначають вибір конкретного її виду. До них відносяться:

- стратегія управління організацією;
- існуюча організаційна структура;
- статус організації;
- чисельність працюючих;
- період, на який складається прогноз;
- рівень кваліфікації керівників організації в цілому і служб управління персоналом.

Реалізація стратегії управління персоналом є важливим етапом процесу стратегічного управління. Для її успішного перебігу керівництво організації повинно дотримуватись наступних правил:

- мета, стратегія, завдання управління персоналом повинні своєчасно бути доведеними до всіх працівників організації про те, аби домогтися з боку як розуміння, що робить організація та служба управління персоналом, так і

неформального залучення у процес виконання стратегій, зокрема вироблення співробітниками зобов'язань перед організацією щодо реалізації стратегії;

- загальне керівництво організації та керівники служби управління персоналом повинні своєчасно забезпечити надходження усіх ресурсів (матеріальних, оргтехніки, устаткування, фінансових та інших), мати план реалізації стратегії як цільових установок (стан та розвиток трудового потенціалу), фіксувати досягнення кожної мети.

Метою процесу реалізації стратегії є забезпечення скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому і в системі управління персоналом.

У виконанні стратегії вирішуються три завдання:

1) встановлюється пріоритетність серед адміністративних завдань (завдань загального керівництва) з таким розрахунком, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії управління персоналом, яку реалізовує організація та система стратегічного управління персоналом;

2) встановлюється відповідність між вибраною стратегією управління персоналом і внутрішньоорганізаційними процесами (процесами всередині самої системи управління персоналом) для того, щоб діяльність організації була зорієнтована на проведення вибраної стратегії;

3) такий вибір стратегії управління персоналом повинен відповідати стилю керівництва організацією в цілому та в окремих її підрозділах.

Інструментами реалізації стратегії управління персоналом є кадрове планування, плани щодо розвитку персоналу, зокрема, навчання молоді і службового просування, вирішення соціальних проблем, мотивування і додаткові винагороди.

Керівництво реалізацією стратегії управління персоналом доручається заступникові керівника організації з персоналу. Але він має спиратися на активну підтримку керівників середньої ланки.

Реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи: впровадження стратегії і стратегічного контролю над її реалізацією і координація всіх дій і з результатом контролю.

Етап впровадження включає:

- розробку плану втілення стратегії управління персоналом;
- розробку стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом в цілому;
- активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Мета етапу стратегічного контролю – визначити відповідність чи відмінність реалізованої стратегії управління персоналом, стан зовнішнього і внутрішнього середовища; намітити напрями змін у стратегічному плануванні, виборі альтернативних стратегій.

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає суть стратегії управління персоналом і які вона має риси?
2. На яких рівнях може розроблятися стратегія управління персоналом?
3. Які складові входять до стратегії управління персоналом?
4. Які аспекти включає в себе стратегія управління організації?

5. В чому полягає суть кадрової політики організації та яка мета і завдання ставляться перед нею?
6. В чому полягає суть пасивної, реактивної, превентивної, активної та авантюристичної кадрової політики при управлінні персоналом?
7. Що таке відкрита і закрита кадрова політика в організації і при яких умовах та за якими напрямками вона може проводитись?
8. Які стратегії відповідають народженню, зростанню, зрілості і занепаду організації та в чому полягають завдання кожної з них?
9. Як класифікується стратегія управління персоналом за визначеними критеріями?
10. Які чинники визначають вибір конкретного виду управління персоналом і яким правилам повинна відповідати їх реалізація?
11. Які завдання вирішуються при реалізації стратегії управління персоналом?
12. Які існують етапи реалізації стратегії управління персоналом і в чому полягає їх суть?

Лекція 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом

План

- 3.1. Нормативно-правова база управління персоналом.
- 3.2. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом.
- 3.3. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом.
- 3.4. Кадрове забезпечення управління персоналом.
- 3.5. Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

3.1. Нормативно-правова база управління персоналом

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з *нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення*.

До нормативно - правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування

методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливим організаційно-розпорядницьким документом є «Правила внутрішнього трудового розпорядку», що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є *колективний договір*, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). *Колективний договір* – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є:

- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації та ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди, генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

3.2. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом

Нормативно-методичне забезпечення — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також

нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі УП.

Нормативно-методичні матеріали групуються за їхнім змістом. Розрізняють нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Перша група включає норми і нормативи, необхідні при вирішенні задач організації та планування праці у сфері надання послуг та управління.

Документи другої групи регламентують задачі, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом. Наприклад, Цивільний кодекс, КЗпП, регулюючі документи (положення, інструкції, правила) державних органів, накази, положення, інструкції, що видаються керівником організації або відповідним підрозділом з питань праці, чисельності та оплати праці тощо.

Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру містять правила, стандарти, норми, вимоги, що регламентують планування приміщень і робочих місць, надання послуг, тарифні ставки, коефіцієнти доплати, типові норми часу, заходи з техніки безпеки та інше.

Найважливішим внутрішнім організаційно-регламентуючим документом є «Положення про підрозділ» – документ, що регламентує діяльність кожного структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, права, функції, відповідальність.

На основі типових документів з урахуванням особливостей організації працівники служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування. Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- винагорода за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни;

У розпорядженні кадрової служби знаходяться всі нормативні акти, на підставі яких складаються документи внутрішнього користування:

- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про підрозділи (відділи, служби, групи) та ін.

Найважливішим організаційним документом є Колективний договір, що розробляється за особистої участі підрозділу служби з управлінням персоналу.

Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих,

трудова і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці;
- установа гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житловопобутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом, є відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується «Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України», на митницях застосовуються затвержені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблено Інститутом підготовки кадрів державної служби зайнятості. Цей документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них такі:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніці пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг з пошуку й підбору роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, та громадянам, які працюють і бажають змінити місце роботи або шукають додаткову зайнятість;
- обслуговування керівників та співробітників служб персоналу підприємств, які звернулись у центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

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

3.3. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Ефективність функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від інформаційної бази. Інформаційна база – це сукупність даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються як серед працівників, так і в навколишньому виробничому та соціальному середовищі. Власне, будь-яке управлінське розв'язання має містити знання ситуації, вплив чинників, їх взаємозв'язків.

Інформація сприяє реалізації всіх функцій управління: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної.

Головні функції процесу управління персоналом, реалізовані на різних рівнях системи управління організацією, – вироблення і прийняття рішень та контролю над виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як процес, а саме: отримання, передача, обробка (перетворення), збереження і використання інформації. Процес управління персоналом можна трактувати як безліч узгоджених, постійно прийнятих і реалізованих рішень, направлених ним у кінцевому підсумку для досягнення головної мети функціонування організації. Вироблення кожного з цих рішень мусить бути інформаційно забезпеченим.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – сукупність реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форм організації інформації, що циркулювала у системі управління персоналом при її функціонуванні. Інформаційне забезпечення включає оперативну, нормативно-довідкову, техніко-економічну інформацію і системи документації. Під час проектування та розробки інформаційного забезпечення системи управління найактуальнішим є з'ясування складу і структури інформації, необхідної і достатньої для прийнятої технології управління.

Види інформації та вимоги до неї.

Інформація, яка в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, довідкову, методичну, дисконтну, засновану на матеріалах первинного обліку і, навіть, звітну, подану вже в узагальненому вигляді.

Основне джерело первинної інформації – це документи відділу кадрів (особисті аркуші з обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, первинна облікова і звітна документація по виконаній роботі, і виробленої оплати, документація непромислових структурних підрозділів, що обслуговують підприємство.

Ще одне джерело інформації – самі працівники зі своєю думкою про те чи інше питання, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю), результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників). У разі необхідності забезпечити захист соціологічної інформації, передбачають її конфіденційний характер. Передусім це стосується думок працівників щодо міжособистісних взаємин у колективі. Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні: змінюється чисельність персоналу у зв'язку з плинністю, його структура у всій сукупності ознак: віку, стажу роботи; постійно іде процес внутріпідприємницького руху кадрів між структурними

підрозділами, змінюються професії, рівень кваліфікації. Інформація у разі постає як засіб контролю над відповідністю фактичної структури робочої сили і необхідної, за своєчасністю укомплектування вакантних робочих місць. Тому основними вимогами, що висувуються до кадрової інформації, є *оперативність і надійність*.

Узагальнюючи, можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона має бути:

- об'єктивною (повна, несуперечлива, достовірна);
- актуальною (задовольняє об'єктивні інформаційні потреби керівників і спеціалістів в міру їхнього виникнення у розвитку кадрової ситуації);
- своєчасною;
- лаконічною;
- комунікативною (зрозумілою і прийнятною для керівників і спеціалістів).

3.4. Кадрове забезпечення управління персоналом

Співробітники системи управління персоналом активно впливають на діяльність організації в цілому, забезпечуючи загальні умови реалізації потенціалу працівників, їх зацікавленості в досягненні цілей організації. Служба персоналу безпосередньо пов'язана з процесом управління корпоративною безпекою. В її функції входить вирішення таких задач, як підбір і розстановка кадрів, моніторинг психологічного клімату, виявлення негативних тенденцій в колективі, атестація персоналу, звільнення співробітників. Кожна з цих дій безпосередньо стосується забезпечення корпоративної безпеки фірми.

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Якісні характеристики персоналу являють собою сукупність професійних, моральних та особистісних якостей, які є конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які висувуються до посади чи робочого місця.

В західних структурах менеджера з персоналу відводиться роль архітектора кадрового потенціалу. В США кадровиків готують за двадцятьма (!) спеціальностями: рекрутер, інтерв'юєр, плановик кар'єри, спеціаліст з навчання, спеціаліст з характеру, спеціаліст з сімейних стосунків, із зв'язків з адміністрацією, з планування заробітної плати та ін.

І хоча в Національному класифікаторі професій України ДК 003:2010 позначені такі професії, як «Професіонал з розвитку професіонала», «Інженер з підготовки кадрів», «Спеціаліст з профорієнтації» тощо, основна діяльність співробітників служби персоналу, як і раніше, обмежується функціями відділу кадрів. В основному – це робота з кадровими документами, вивчення та аналіз штатної структури підприємства; контроль атестації співробітників; підтримка трудової дисципліни підприємства; оформлення документів про прийом-звільнення співробітників, оформлення документів з періодичної звітності. Але навіть в цих рамках фахівець з кадрів повинен:

- знати законодавчі і нормативні правові акти, трудове законодавство;
- чітко уявляти структуру та штат підприємства і шляхи їх оптимізації;
- знати порядок і джерела поповнення кадрів;

- володіти навиками проведення атестацій і методами аналізу структури кадрів, формування банку даних працівників підприємства;
- знати порядок складання звітності з виконуваної роботи;
- знати основи психології і соціології праці, економіки, менеджменту;
- використовувати інформаційні технології і засоби комунікації;
- знати правила і норми охорони праці, порядок оформлення, ведення і зберігання кадрової документації.

З перерахованого вище випливає, що сучасною організацією висуваються високі вимоги до професійних та особистісних якостей працівників служб управління персоналом.

Кількісний склад служби управління персоналом визначається загальною кількістю працівників організації, масштабом організації, територіальним розташуванням. При розрахунку необхідної кількості штатних працівників кадрової служби враховуються:

- конкретні умови і характерні особливості організації, пов'язані зі сферою її діяльності, складністю і різноманітністю роботи;
- штатна, соціальна структура організації, кваліфікація працівників;
- складність і комплексність вирішуваних задач з управління персоналом;
- технічне забезпечення управлінської праці та ін.

Західна теорія говорить, що перший менеджер з персоналу повинен з'являтися, коли чисельність організації досягає 100-150 людей, тобто це 1-1,5% від загальної кількості співробітників. В умовах України, враховуючи слабкий розвиток ринкового механізму в сфері праці, складну ситуацію в соціальних питаннях, відсутність корпоративних традицій, має сенс дещо збільшити процент працівників служб персоналу.

3.5. Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом

Вирішення завдань управління персоналом з мінімальними трудовими та вартісними витратами, з необхідною точністю і достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки та оперативної поліграфії, застосування комп'ютерів.

Застосування сучасних технічних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність рішень у галузі управління персоналом, а також культуру управлінської праці.

До *технічного забезпечення управління персоналом* належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- комп'ютерна техніка.

До *простих пристроїв і знарядь праці* належать канцелярські прилади (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), обчислювальні засоби (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що

виконують функції менеджменту персоналу, даними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

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

- засоби складання документів;
- засоби копіювання і розмноження документів;
- засоби обробки документів;
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів;
- засоби управлінського зв'язку.

Поряд з інформаційними, людськими ресурсами, технічними засобами робота з людьми, пов'язана з професійним підбором персоналу, оплатою праці, професійним навчанням тощо, вимагає і фінансових ресурсів – сукупності коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі управління персоналу.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та інших джерел.

Керівництво багатьох підприємств, особливо це стосується вітчизняних підприємств, не приділяє належної уваги діяльності в галузі управління персоналом. Тому в періоди спаду ділової активності підприємства витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу тощо скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі управління персоналом розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії, як Дженерал Моторз складає суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Дані витрати є капіталовкладеннями організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей.

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

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає структура і суть нормативно-правової бази управління персоналом?
2. Що таке колективний договір, ким він розробляється і приймається та які передбачаються в ньому зобов'язання сторін?
3. Які документи організаційно-методичного і методичного характеру регламентують виконання функцій з управління персоналом?
4. Які завдання правового забезпечення системи управління персоналом є основними і які функції покладаються на посадових осіб з метою їх реалізації?

5. Що таке правові норми централізованого і локального характеру і які документи до них відносяться?
6. Що складає основу нормативно-методичного управління персоналом і які його функції?
7. Які Ви знаєте групи нормативно-методичних матеріалів, класифікованих за їх змістом?
8. Які документи розробляються працівниками служби управління персоналом для внутрішнього користування?
9. Які методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам і роботодавцям передбачено в документі державної служби зайнятості населення?
10. Що складає інформаційну базу системи управління персоналом?
11. Які Ви знаєте види інформації, її якості та вимоги до неї?
12. В чому полягає суть кадрового забезпечення системи управління персоналом організації?
13. Які вимоги висуваються до професійних та особистісних якостей працівників служби управління персоналом?
14. Які засоби відносяться до технічного забезпечення управління персоналом та як вони класифікуються?
15. В чому полягає фінансове забезпечення системи управління персоналом?

Лекція 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

План

- 4.1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості.
- 4.2. Поведінка особистості в групі.
- 4.3. Суть і різновиди дисципліни.
- 4.4. Механізм та методи управління дисципліною.
- 4.5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу.

4.1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості

Управління персоналом вимагає узгодженості управлінських дій з психологічними закономірностями поведінки людини.

Поведінка – це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яке визначається низкою факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю.

Індивідуальність – це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів; системи управління особистості та її «я в уяві».

Особистість – це соціальне явище. Вона є продуктом спілкування людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, а значить ефективно управляти нею, потрібно скласти картину її особливого погляду на світ. Така картина формується в еталонній групі: родині, серед друзів по навчанню і роботі і під їх впливом. Людина формує свою картину світу в спілкуванні з іншими людьми.

Природні властивості особистості – це те, що закладено в неї від народження і, як правило, характеризується тією чи іншою мірою вираженості таких динамічних рис, як активність та емоційність.

Активність – це чітко виражене бажання до різного роду діяльності, утвердження себе. Крайніми вираженнями активності є, з одного боку – сильна енергія, бажання чимось займатись, діловитість, мова, а з другого – в'ялість, пасивність психічної діяльності, жестикуляції.

Емоційність проявляється в різній мірі нервовим збудженням особистості, динамікою її емоцій та почуттів, які характеризують відношення до навколишнього світу. На початку 20-х років ХХ ст. швейцарський психіатр К.-Г. Юнг запропонував характеризувати психологічні особливості індивідууму через поняття «екстраверсія»-«інтроверсія».

Екстраверсія – це зосередження інтересів особистості на зовнішніх об'єктах, інколи навіть за рахунок власних інтересів, приниження особистого значення. Екстравертам властива імпульсна поведінка, активність у жестах, висока ініціативність (інколи зайва), соціальна адаптивність, контактність, відкритість.

Інтроверсія – зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти своїм інтересам надають особливого значення, ставлять їх на перше місце. Вони неконтактні, замкнуті, для них характерна соціальна пасивність, здатність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація.

Поєднання екстраверсії-інтроверсії з емоціональними характеристиками визначають темперамент особистості.

Термін «темперамент» був введений ще у Стародавній Греції, коли Гіпократ виявив відмінності у поведінці людей.

Темперамент – сукупність індивідуальних особливостей особистості людини, які характеризують динамічну й соціальну сторони її діяльності та поведінки. Виходячи з темпераменту, ще Гіпократом у V ст. до н.е. було виділено чотири його типи, назви яких збереглися до нашого часу. Достовірність цієї типології підтверджена масовими експериментами І.П. Павлова, який виділив чотири типи вищої нервової діяльності людини. В даний час відомі такі типи темпераментів: сангвінік, холерик, флегматик та меланхолік. Темперамент у цих групах проявляється по-різному:

у *сангвініків* – рухливістю, зміною настрою, та чуйністю;

у *холериків* – бурхливими реакціями, відкритістю, різкими змінами настрою, вираженою раціональністю, нестійкістю та загальною рухомістю;

у *флегматиків* – повільними діями, замкненістю, недостатнім вираженням емоційного стану, переживаннями, логічністю роздумів;

у *меланхоліків* – нестійкістю характеру, неконтактністю, здатністю сильно та емоційно переживати будь-які події.

Всі типи темпераменту є відносно стійкими і мало змінюються під впливом середовища і виховання. Знання характеристик особистості дозволяє правильно обрати форму поведінки з нею. Так, на гнів холерика потрібно реагувати виважено і тактовно. Меланхоліку можна допомогти через оптимізм.

Однією з головних психологічних характеристик особистості є характер.

Характер – це сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, відношення її до справи, інших людей і до самої себе. В літературі відмічають полярність *характерних рис*: принциповість - безпринципність; працелюбство - лінь; щедрість - марнотратство; акуратність

- неохайність; переоцінка - недооцінка себе; організованість - неорганізованість тощо.

Риси характеру формуються за конкретних умов соціального середовища роботи людини і значною мірою визначаються природними даними, які проявляються у здібностях. *Здібності* – це сукупність властивостей, потрібних для виконання певного виду діяльності. Вони визначаються динамікою набуття людиною знань, умінь, навичок і можливістю займатися певним видом діяльності. Основою здібностей є задатки – психофізіологічні властивості, які проявляються у природній схильності до певного виду діяльності і перетворюються в здібності під впливом життєвих умов і виховання. Таким чином, здібності – це поєднання природних і набутих якостей. За формою прояву виділяють задатки до репродуктивної (засвоєння та застосування інформації) та творчої діяльності. За діапазоном здібності класифікуються за трьома рівнями: обдарованість, талановитість та геніальність.

Обдарованість – сукупність факторів, що сприяють особливо успішній діяльності в певній галузі, і виділяють людину серед інших.

Талановитість – поєднання таких задатків, які можуть реалізуватись через творчість, створення чогось нового, незвичайного.

Геніальність є вищою мірою обдарованості, такі люди видають нові ідеї, а результати їх творчості мають загальноісторичне значення.

Набуті здібності – автоматичне виконання окремих елементів трудового процесу, називаються навиками. Поряд з навиками існують звички – автоматичні форми поведінки, які при частому повторенні стають необхідними для людини. Загальні здібності людини пов'язані з типом мислення, яке може бути художнім, логічним і змішаним.

Художньому мисленню властиві багата фантазія, яскравість з одночасною імпульсивністю, непослідовністю. Найбільш притаманне це мислення підприємцям та людям мистецтва.

Логічне мислення характеризується критичністю, ясністю, послідовністю, глибиною, разові з тим має місце відволікання, абстрактність, що не завжди зрозуміло для оточуючих.

Змішаний тип мислення характеризується широтою поглядів, самостійністю, швидкістю дії, що дозволяє людям цього типу успішно справлятися з різними управлінськими проблемами.

Спеціальні здібності пов'язані з певною сферою діяльності, виконанням конкретної роботи і за типом характеру можуть бути: інтерсоціальними, зорієнтованими на організацію взаємодії людей, управління ними. Такі здібності потрібні керівникам середнього та нижчого рівнів, а також працівникам, діяльність яких пов'язана з рекламною діяльністю, маркетингом, проведенням переговорів, контактом із людьми; конструктивними, спрямованими на створення конкретних об'єктів у тій чи іншій сфері діяльності: природній, технічній, знаковій, художній; їх реалізація не вимагає широких і активних контактів з оточуючими. Такі здібності потрібні керівникам вищого рівня та спеціалістам, які розробляють політику організації.

Практика показує, то люди, які мають однакові здібності, повинні займати в організації рівноцінні посади, що дозволить ефективно використовувати їх потенціал.

Важливе місце в системі компонентів особистості займає система потреб, мотивів та інтересів, тобто все те, що визначає поведінку особистості та допомагає пояснити її рішення.

В даний час існує багато теорій, які пояснюють поведінку людини. Серед найбільш відомих теорій є: теорія Є. Канта, згідно з якою поведінка визначається почуттям обов'язку; теорії А.Маслоу, Д.МакКелланда і Ф.Герцберга, які пов'язують поведінку людей з їх потребами.

Потреби особистості – це усвідомлення відсутності будь-чого, що визначає певні її дії, а саме: нормальні умови життя, успіх у визнанні, наявність прикрас для жінок, можливості виділитись серед інших тощо.

Кількість та різноманітність потреб людини величезна, серед них виділяють: *первинні* – визначені фізіологією людини, що забезпечують її існування як біологічного виду; *вторинні* – що виникли в процесі розвитку суспільства.

Потреби людини значною мірою визначають успіх бізнесу. Товари, послуги, що пропонуються на ринку, займають певне місце тоді, коли задовольняють потреби людей. Відомий американський спеціаліст з управління П.Друкер писав: «...ніхто не платить за товар, платять за задоволення як таке».

Все розмаїття потреб особистості і формує мотив її діяльності. Мотив — це внутрішній порив до діяльності, викликаний певною потребою. Знання мотивів поведінки людини допоможе попередити можливі конфлікти, звільнення працівників тощо.

Не менш важливе значення для спеціалістів має інтерес – форма прояву потреб особистості, направлена на певний предмет, що викликає позитивні емоції. Інтереси можуть бути різноманітними, наприклад, інтерес до музики, техніки, спорту. Основне в тому, що прояв інтересу людини до чогось сприятиме досягненню мети. Наприклад, ціль – виділитися, прославитись, інтерес – до музики; організація поведінки – вивчити музичний бізнес і на базі своїх знань та навичок організувати власну справу.

Важливим компонентом, що визначає поведінку особистості, є «я – концепція» або «я – в уяві». Суть її полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого «я», втому, як вона бачить себе в минулому, теперішньому та майбутньому. Це поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, нахили, орієнтацію, самоповагу, впевненість у собі. Її практичне значення полягає в тому, що відносини з навколишнім середовищем будуються, виходячи із бачення свого «я» і того факту, як реакція оточуючих співвідноситься з власною реакцією особистості. Стабільність «я – в уяві» є передумовою послідовної і стійкої поведінки людини.

Особистість намагається встановити і постійно підтримувати певний набір якостей, які характеризують її сутність. Відповідно до набору цих властивостей особистість будує свої відносини з оточуючими, робить самооцінку і дає оцінку іншим людям.

У багатьох випадках люди можуть ігнорувати об'єктивну інформацію, якщо вона не відповідає їх уяві, і погоджуватися з помилковою або навіть неправдивою, якщо вона відповідає їх уяві. Наприклад, якщо людина оцінює об'єктивно свої здібності і в процесі роботи допускає неточність або помилку, то при їх виявленні колегою правильно відреагує та вислухає зауваження. У

випадку завищення самооцінки зауваження будуть сприйматись як зневага, або зовсім не будуть почуті та прийняті до уваги. У випадку заниження самооцінки, людина буде довго переживати, навіть може відмовитись від такого виду роботи.

В людській свідомості закладені психологічні механізми захисту свого реального «я», для підтримання психологічної рівноваги і комфорту особистості. Разом з цим ці механізми можуть не сприяти прийняттю критичних зауважень, оскільки порушують створену внутрішню уяву про себе. Неадекватна оцінка себе створює багато психологічних бар'єрів у спілкуванні (ігнорування інформації, почутої думки) і може викликати конфлікти.

Кожна людина обирає свої форми захисних механізмів особистості, інколи несвідомо. Ними можуть бути:

- перенесення неприємних почуттів, негативного імпульсу на інший об'єкт, недоступний для відповідної дії, або на того, хто ближче до неї;
- проекція – несвідоме приписування своїх негативних почуттів іншій людині;
- ідеалізація – особистість вважає себе ідеалом, не сприймаючи своїх недоліків.

Особистість не може жити за межами суспільства, колективу, групи, вона в них стверджується, реалізується. Процес адаптації особистості до соціального середовища називається її соціалізацією.

Соціалізація – це процес становлення особистості за допомогою спілкування і засвоєння нею норм, цінностей, установок, властивих даній групі, колективу, суспільству.

Отже, особистість – це конкретна людина, носій свідомості та самосвідомості, володар певного статусу і ролі. Суть особистості людини прикривається «маскою», якою вона користується щоразу, коли вступає в соціальні контакти.

Соціальна роль – це шаблон поведінки, якої очікують від людини в конкретній ситуації. Соціалізація особистості є досить складним процесом, проходить у кілька етапів і продовжується протягом усього життя: при зміні соціальних груп, соціальних орієнтирів, і вона можлива тільки при взаємодії з іншими людьми, в колективі.

4.2. Поведінка особистості в групі

Поведінка – це реакція на зміну ситуації з метою задоволення своїх потреб. Ціль поведінки – зміна ситуації. Коли ціль не досягнута і змінити ситуацію не вдалося, то це призводить до нових дій, до об'єднання в групи.

Група – це сукупність людей, що виникає в результаті їх взаємодії. Вони взаємно зменшують напруження кожного та дозволяють кожному досягнути його власних цілей: індивідуальних особливостей та місця в управлінській ієрархії. Роль диктує правила поведінки та передбачає дії інших. На рольову поведінку впливають: характер особистості, відповідність можливості та бажань.

Статус – це оцінка особистості групою, яка визначає її реальне або очікуване місце в системі соціальних зв'язків, її ранг, статус, який може бути формальним та неформальним. Неформальний статус отримав назву авторитет,

який формується та підтримується як стихійно, так і цілеспрямовано за допомогою різних заходів, ритуалів.

Характеристики особистості формують три типи поведінки людей в організації: *незалежний*, який орієнтується на керівництво, *нейтральний* та *залежний*, орієнтований на підпорядкованість. Кожен тип поведінки характеризується об'єктивними та суб'єктивними мотивами, розумінням його потреби. Різні співвідношення цих моментів визначає, що для одних людей необхідність певного типу поведінки є вимушеною, зовнішньо нав'язаною та обумовленою як нерозумінням важливості і потреби, так і відсутністю певних навиків та звичок. У таких умовах виконання функції управління або підпорядкування сприймаються як пригнічення особистості, обмеження свободи, викликає внутрішній протест, а інколи навіть озлобленість.

Для інших людей керівництво або підпорядкованість є бажаними, бо приносять певне задоволення. У керівників з'являється можливість проявити себе, продемонструвати власну владу. Підлеглі звільняються від потреби думати, приймати самостійне рішення, що забезпечує їм свободу. Але за таких умов навіть активне керівництво та добросовісність підлеглих не дадуть ефекту, а матимуть небажані наслідки через орієнтацію не на виконання поставлених завдань, а на досягнення комфортного стану.

Для третіх є усвідомлення необхідності і почуття обов'язку. У цьому випадку вони мають активний, творчий характер, їх дії є ефективними і результативними.

4.3. Суть і різновиди дисципліни

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка — це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

Проблема дисципліни включає ряд як наукових, так і практичних проблем. Комплексність проблем дисципліни передбачає необхідність залучення до її вивчення різних наук – права, економіки, соціології, менеджменту, кібернетики, соціальної психології.

Дисципліна – це функція, елемент соціальної системи, засіб ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактор розвитку системи.

Всі визначення дисципліни, як правило, характеризують певну її сторону або певний її вид. Коли говорять про дисципліновану людину, то перш за все відзначають рівень виконання нею своїх обов'язків, тобто розглядають виконавчу дисципліну. Всі катастрофи, що відбуваються, крім природних, виникли з вини людини, що порушила дисципліну.

Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони: 1) об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація; 2) суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Державна дисципліна передбачає порядок відносин, які встановлені державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи і громадяни зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язки. Державна дисципліна включає: фінансову, договірну, технологічну, планову, трудову.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується даним колективом.

Трудова дисципліна зв'язана з виробничою, технічною і виконавчою. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату. На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

- *виконавчу* – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;

- *активну* – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. Тут працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;

- *самодисципліну* – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни. В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях і демократичним, законним шляхом навести порядок у суспільстві в цілому. Цього можна досягнути за допомогою таких *заходів*:

- змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;

- ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;

- законодавство доступним для всіх працівників;

- підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов'язків всіма працівниками;

- змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість у результатах та мотивації праці;

- виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни;

- порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Антиподом дисципліни є «хаос» як повна відсутність управління, злагоди і порядку.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин. За змістом вони поділяються на чотири види: охоронні, заохочувальні, виховні та організаційні.

Охоронні відносини виникають при наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов'язків, перевищення права, що приносить шкоду

іншій людині. Сторонами виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певну міру впливу.

Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру.

Виховні відносини – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, удосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

Об'єктом дисциплінарних відносин є поведінка людини, яка може бути:

- *активною*, коли працівник виконує свої обов'язки, використовує свої права і проявляє більшу активність, ніж це передбачено нормою, виходячи із принципу: дозволено все, що не заборонено;
- *правомірною* – виконання обов'язків, використання прав;
- *нестандартною* – відхилення або невиконання обов'язків, перевищення прав тощо.

На основі вивчення поведінки людей можна розробляти заходи впливу на них на основі права та мотивації.

Однією із причин економічної кризи в більшості підприємств країни є те, що практично значно погіршилось управління дисципліною. Недисциплінованість стала ніби елементом нашого способу життя, який деякі ідеологи намагаються виправдати, видати як рису національного характеру слов'ян.

4.4. Механізм та методи управління дисципліною

Управління дисципліною – це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Ефективне управління дисципліною дозволяє вирішити такі *завдання*:

- організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- створювати мотиваційне поле;
- вирішувати основні завдання підприємства.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами є ефективне використання впливу, лідерства та влади.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей.

Лідерство – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Дисциплінарна влада – це право, можливість, засновані на законі, давати обов'язкові розпорядження, встановлювати правила поведінки для підлеглих, заохочувати чи наказувати їх.

За визначенням багатьох вчених, керівник може впливати на людину, застосовуючи різні *форми влади*, а саме:

- *влади, що ґрунтується на законі* або, як її часто називають, традиційної влади. Ця влада базується на ієрархічній структурі організації, при якій працівники розподілені за рівнем організації і вони впевнені та погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати підлеглими, а їх обов'язок – виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація.

- *влади примусу*, тобто вплив на працівників ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. При цьому виді влади формується система негативних стимулів. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою продуктивністю праці, випуском неякісної продукції та високою плинністю працівників;

- *влади винагород і заохочень*. Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби працівників та заохочувати їх до задоволення) та обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення;

- *експертна влада* – це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, різні питання та шляхи досягнення цілей);

- *еталонна влада* – це влада, що ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей.

Ідеальний варіант управління – це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни. Управління дисципліною здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

Прямий механізм включає використання методів, засобів переконань (виховання), заохочень, примусу. Практика використання всіх цих методів нараховує тисячоліття.

Допоміжні механізми складаються із змін умов організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу. Завдання керівництва і працівників служб персоналу – створення працівникам нормальних умов життя, на заміну їх якісної та результативної праці. Суть полягає в тому, щоб не обмежувати людину в заробітку, а сприяти задоволенню престижних матеріальних цінностей. Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

Організаційні методи – це створення нормальних умов праці, її організація.

Правові методи – це примус, переконання, заохочення.

Людина, як уже відзначалось, впливає на іншу або переконанням, або силою. У більшості випадків ефективним є переконання, оскільки людина, за визначенням І.Канта, єдина істота, яку потрібно виховувати. Дисципліна виводить людину з тваринного світу – це спосіб позбавлення людиною дикості.

Переконання – метод виховання, впливу на свідомість працівників з метою спрямування їх на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків. Поняття «переконання» має два значення:

- 1) це процес впливу на людей чи колектив;
- 2) особливий стан свідомості, впевненості в істині знань, що ґрунтуються на розумінні закономірностей дійсності.

Переконання – це завжди процес, діалог, а не монолог. Воно ґрунтується на доказах, а не на декларації. Переконання – це не тільки знання, але й інтелект» Переконання особливо важливі там, де є спірні питання, а коли факт очевидний і однозначний, то про переконання не може бути й мови.

Процес переконань включає такі *елементи*:

- суб'єкт переконань – адміністрація, трудовий колектив, профспілки, кожен працівник підприємства;
- об'єкт переконання – людина, трудовий колектив, адміністрація, яку переконують профспілки, трудовий колектив;
- засоби переконань – реальна поведінка, створення реальної ситуації, умов праці, життя, процес переконання.

Ефективність переконання обумовлюється і мовою того, хто переконує, оскільки через мову проходить обмін інформації, розкривається зміст і предмет бесіди.

Таким чином, *процес переконання* – це складна система взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обґрунтованої аргументації суб'єкта проходить зміна оцінкових орієнтацій.

Формами переконання є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія.

Діалог – це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Це постійна зміна суб'єкта й об'єкта в процесі спілкування. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доводів, доказів.

Об'єктом критики і самокритики є негативні явища, оскільки в житті немає нічого, що встановилося назавжди.

Дискусія – це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок, їх мета – в публічній формі захищати свою точку зору.

Заохочування в системі управління – це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почесей, підвищення його престижу. У кожній людині є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення. При застосуванні методу заохочення в управлінні слід дотримуватись таких *правил*:

- заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;
- заохочення має бути значимим, піднімати престиж добросовісної праці. Кожен працівник повинен знати, що працювати максимально ефективно дуже вигідно, оскільки це забезпечує одержання пільг, переваг;
- заохочення має бути гласним;
- при застосуванні заохочень потрібно використовувати ритуал, звичаї, традиції.

Звичаї і традиції – це передача культури від одних людей до інших. Це важлива функція служби персоналу.

- негативні традиції мають бути витіснені позитивними традиціями, а не наказом;

- чим коротший період заохочень, тим активніше працює людина. Якщо працівнику обіцяють винагороду через рік, два, або навіть через три, то його активність не буде високою. Надовго відкладати заохочування неефективно;

- доступність винагород, заохочень.

На підприємстві завжди є різні працівники, яких можна об'єднати в *три групи*:

а) сильні – люди, які можуть працювати в максимальному режимі, не знижуючи темпу;

б) середні – ті, які можуть витримати максимальні навантаження;

в) слабкі – ті, які швидко втомлюються, більше відпочивають.

4.5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох *факторів*:

- організації праці та виробництва;

- системи матеріального і морального заохочення;

- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;

- виховної роботи;

- стилю керівництва;

- свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;

- прогули;

- поява на роботі у нетверезому стані;

- несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.

Найбільш недисциплінованими є працівники у віці до 24 років і стажу роботи до двох років, також має місце наявність недисциплінованих працівників у віці 50 і старше років. Порушників дисципліни в два рази більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Незнання цих особливостей погано впливає на прийняття рішень з питань підвищення рівня дисципліни. Замість того, щоб підвищувати кваліфікацію, стимулювати професійний ріст працівників, застосовують адміністративні методи і тим самим досягають зворотного ефекту в поведінці підлеглих.

Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи до 5 років недисциплінованих – 36 %, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, – 16%.

Працівники, які працюють на постійних робочих місцях, є досить дисциплінованими, тому що їх трудова поведінка знаходиться під контролем.

Організація процесу зміцнення трудової дисципліни і раціонального використання робочого часу передбачає виконання таких *видів робіт*:

- аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- облік порушень трудової дисципліни;
- планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою:

$$K_{\text{ТД}} = [\text{П} + \text{У}_n \cdot (\text{О} + \text{ПУ})] / \text{Ч}_c,$$

де $K_{\text{ТД}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни,

П – кількість прогулів,

О – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино/год.,

ПУ – передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.

Інформація, яка характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується в окремих підрозділах (бригадах, дільницях, відділах, цехах) і в організації в цілому, та визначається за професійними групами.

Потім визначається питома вага порушників дисципліни, яка розраховується як відношення загального числа порушників у звітний період до середньоспискової чисельності працівників ($y\%$).

Інформація для розрахунку $K_{\text{ТД}}$ є в наказах з особового складу, в табелях обліку робочого часу, а також у звітах про виконання плану з праці.

Рівень трудової дисципліни аналізується і за якісними показниками: види порушень трудової дисципліни і громадського порядку, характеристика порушників (за статтю, віковою категорією, освітою, професією, кваліфікацією, стажем). За проступки у сфері трудових правопорушень можуть застосовуватись покарання, які за своїм статусом не є дисциплінарними і які можуть застосовуватись з ними одночасно, тобто як додаткові.

До таких заходів можна віднести позбавлення робітника, що провинився, нагороди за результатами роботи за рік, не надавати йому пільгові путівки до санаторію, перенести чергу на отримання житлової площі. Припускається такий захід, як перенесення часу відпустки на інший термін.

У деяких випадках дозволяється одночасне адміністративне і дисциплінарне покарання. Так, робітник за появу на роботі в нетверезому стані може бути покараний дисциплінарно і через адміністративний штраф.

В деяких випадках ефективними є заходи громадського впливу, оскільки вони дають більший ефект, ніж інші заходи.

Одночасно з трудовою дисципліною існує і дисципліна поведінки, яка потребує координації з боку керівників. Дисципліна поведінки визначається міжособистісними відносинами в трудовому колективі.

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтовану єдність колективу. Якщо колектив має ціннісно-орієнтовану єдність, яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. В таких умовах люди будуть зацікавлені процесом вирішення групових завдань, всі внутрішні проблеми відійдуть на другий план.

Дослідження психологів показали, що феномен ціннісно-орієнтованої єдності властивий всім трудовим колективам нашого суспільства. Щоб успішно управляти міжособистісними відносинами, а отже і дисципліною поведінки трудового колективу, потрібно знати рівень ціннісно-орієнтованої єдності (ЦОЄ).

Для оцінки цього рівня існує запропонована Р.С. Вайсманом спеціальна методика. Суть її полягає в тому, що членам колективу пропонується обрати з набору якостей особистості п'ять, які він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Рівень ЦОЄ (у%) визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = (n - m) / N \cdot 100,$$

де n – сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, що отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, зроблених членами даної групи.

Згідно з формулою, якщо всі без винятку члени колективу виберуть одні і тіж якості особистості, то загальна кількість виборів, які приходяться на відповідні п'ять якостей, буде дорівнювати сумі всіх виборів, зроблених членами колективу, тобто n буде дорівнювати AG , а m – нулю; дріб правої частини формули перетвориться в одиницю. В результаті отримаємо показник, що дорівнює 100 %. Низький рівень вказує на неузгодженість думок і означає, що в міжособистісних відносинах колективу існують якісь збої.

Завдання керівника в цій ситуації полягає в підвищенні цього показника шляхом більш ретельного підбору кадрів, об'єднання їх в групи залежно від внутрішніх якостей і системи цінностей, не говорячи вже про суто професійні якості, досвід, фах.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Як розкриваються психологічні закономірності поведінки людини за допомогою таких понять як поведінка, індивідуальність, особистість?
2. В чому проявляються такі психологічні риси людини як активність та емоційність?
3. Що розуміють під темпераментом людини і на які типи він поділяється? Охарактеризуйте кожен з них.
4. Що таке характер особистості та її здібності? За якими рівнями класифікують здібності?
5. Яке значення має самооцінка особистості і в чому проявляється її соціалізація та соціальна роль?
6. Якими характеристиками мотивується поведінка особистості в групі?
7. В чому полягає сутність поняття дисципліни та її різновидів (державна, трудова)?
8. Які види дисципліни розрізняють на підприємстві і в чому полягає суть кожного з них?
9. Що таке дисциплінарні, виховні та організаційні відносини між працівниками в трудовому колективі?
10. Що таке влада на підприємстві чи в організації і в яких формах вона проявляється?

11. В чому полягає суть організаційних, економічних, виховних і правових методів управління дисципліною працівників?

12. В чому полягає сутність правового методу – переконання, які елементи входять до нього і в яких формах воно проявляється?

13. Які бувають основні порушення трудової дисципліни в колективі і якими кількісними показниками (у відсотках) характеризуються різні вікові групи порушників трудової дисципліни?

14. За якою формулою розраховується оцінка стану трудової дисципліни в організації?

15. Що таке ціннісно-орієнтаційна єдність (ЦОЄ) колективу і за якою формулою за Р.С. Вайсманом вона обчислюється?

Лекція 5. Служба персоналу і кадрове діловодство

План

5.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура.

5.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.

5.3. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.

5.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

5.1. Задачі та функції кадрової служби, її структура

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

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

Відповідно до зазначених задач до функцій кадрової служби відносяться:

1) розробка поточних і перспективних планів щодо комплектування кадрами з урахуванням зміни складу працюючих у зв'язку зі змінами поза межами і всередині підприємства;

2) аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їхнього раціонального розміщення, підбору кадрів на заміщення посад, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня;

3) організація роботи з вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей фахівців з метою підбору кадрів у резерв на висування, здійснення контролю за його відновленням і поповненням;

4) контроль за розміщенням і правильним використанням керівників і фахівців у підрозділах підприємства;

5) представлення керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів.

6) підготовка і систематизація матеріалів співбесід і реалізації рішень атестаційної комісії;

7) здійснення робіт з руху персоналу, веденню встановленої документації щодо обліку кадрів;

8) підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочень і нагороджень;

9) вивчення руху кадрів, причин їхньої плинності, розробка заходів щодо її скорочення;

10) контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього розпорядку;

11) складання всієї необхідної звітності з питань кадрів.

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

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

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

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

5.2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації

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

а) одержує:

- від цехів і відділів – заявки на робітників і фахівців; характеристики на працівників, які представляються до заохочення і нагородження; матеріали на порушників трудової дисципліни; графіки відпусток працівників підрозділів;

- від відділу організації праці та зарплати – штатний розклад на керівників, фахівців, службовців, робочих та інших категорій працюючих, а також усі зміни штатного розкладу; розрахунки потреби робочої сили по підрозділах;

- від бухгалтерії – довідки про зарплату для оформлення пенсій за віком і інвалідністю;

- від профспілкового комітету – матеріали обговорень у трудових колективах випадків порушення правил внутрішнього розпорядку і трудової дисципліни; пропозиції щодо спільної підготовки зборів співробітників; відомості про порушників суспільного порядку; матеріали на звільнення за

порушення трудової дисципліни, у зв'язку зі скороченням штатів, по інвалідності;

б) представляє:

- цехам і відділам – відомості про порушників трудової і виробничої дисципліни; копії наказів, зв'язаних із прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил трудового розпорядку;

- відділу організації праці та зарплати – відомості про облікову чисельність працівників, прогули, порушення суспільного порядку; дані про плинність працівників по підрозділах;

- бухгалтерії – таблиць обліку робочого часу; лікарняні аркуші для оплати, відомості про прийом, звільнення, чергові відпустки працівників; проекти наказів про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб;

- юридичному відділу – накази на візування.

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

- кадрова служба разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництву організації;

- періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву організації аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозицій щодо їх вирішення;

- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, зв'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників;

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

5.3. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства

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

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

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

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

- *по прийому на роботу*: висновок трудового договору, встановлення іспитового терміну, прийом на роботу сумісників, прийом на роботу тимчасових працівників, висновок договорів підяду і трудових угод, укладання договору про матеріальну відповідальність; висновок трудового договору між працівником і фізичною особою, що використовує працю

найманих робітників; прийом на роботу іноземців, заповнення особистої картки, облік використання робочого часу;

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

- *оформлення відпусток*;

- *оформлення службових відряджень*;

- *оформлення документів для призначення пенсій*;

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

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

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

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

- особовий листок з обліку кадрів (анкета);

- доповнення до нього (анкети);

- копії документів про освіту;

- копії документів (або витягів з них) про затвердження в посадах;

- характеристики або рекомендаційні листи;

- копії наказів про призначення на посаду.

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

- список наукових праць і винаходів;

- виписки з протоколів зборів засновників або трудових колективів (для керівників, що обираються на посаду).

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

5.4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів

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

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

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

До облікових документів по кадрах відносяться:

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

Документи статистичного характеру кадрова служба зобов'язана подавати:

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

Питання для повторення і самоконтролю

1. Що таке кадрова служба організації і які основні задачі ставляться перед нею та за допомогою яких функцій вони виконуються?
2. Який склад і структуру має кадрова служба організації?
3. Які документи і матеріали одержує кадрова служба від структурних підрозділів організації?
4. Які документи і матеріали представляє кадрова служба структурним підрозділам організації?
5. Які напрями роботи кадрової служби засвідчують значне зростання її ролі у сучасних організаціях?
6. Що таке кадрова документація і який вигляд має номенклатура справ, представлених в ній?
7. Які документи входять до складу особистої справи кожного працівника колективу?
8. Які документи відносяться до кожної форми (розпорядницька, облікова, статистична) обліку і руху кадрів?

Розділ 2. ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Лекція 6. Планування та формування персоналу

План

- 6.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
- 6.2. Методи визначення потреб персоналу.
- 6.3. Види планів з питань персоналу.
- 6.4. Методи підбору персоналу, їх характеристика.
- 6.5. Суть контрактної форми найму.
- 6.6. Оптимізація чисельності персоналу.

6.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування

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

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

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

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

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

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

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників;
- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його праці;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи.

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

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

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

Завдання кадрового планування :

1) забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості.

2) забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників.

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Детальне планування дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переводу працівників на інші робочі місця; реорганізацію виробничих процесів; удосконалення процесу найму працівників; організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє, забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами; скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року). Забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

Принцип науковості. Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

Принцип економічності. Суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

Принцип безперервності. Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

Безперервність дозволяє реалізувати *принцип гнучкості*, суть якого у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації вимагають дотримання в плануванні *принципу узгодження* планів персоналу в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється "по горизонталі" – між підрозділами одного рівня, а інтеграція – "по вертикалі", тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

Принцип точності – дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Одним із принципів кадрового планування є створення потрібних умов для виконання плану.

Ефективність кадрового планування можна судити за рівнем досягнення цілей підприємством.

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

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Кадрове планування включає два послідовних етапи:

- 1) етап розробки кадрового плану;
- 2) етап прийняття рішень.

На інформаційному етапі проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

Етап прийняття рішень – це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

6.2. Методи визначення потреб персоналу

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією його розвитку, на яку впливає велика кількість як *внутрішніх*, так і *зовнішніх* факторів.

Внутрішньоорганізаційні фактори – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – перехід на випуск нової продукції, на нові технології – потреба в кількісному і якісному персоналі змінюється. Одним із напрямків змін потреби організації в персоналі є:

- внутрішньо-організаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки тощо.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Зовнішні фактори. Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці – джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Відслідковування і знання динаміки факторів, які впливають на потреби в персоналі, є основою її планування. У кожний даний момент підприємство повинно вирішувати питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва. Після чого визначається потреба в робочій силі.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Основними методами прогнозування потреби в робочій силі є:

- *економетричний*, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому;

- *метод експертних оцінок*, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі;

- *метод трудових балансів*, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду;

- *нормативний метод* – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується *штатно-номенклатурний метод*, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також

номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей – згідно з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреби у спеціалістах на перспективу при відсутності конкретних планових показників застосовують *метод розрахунку коефіцієнта насиченості*, який визначається відношенням кількості спеціалістів на 1 тис. працівників, або на обсяг виробництва і може застосовуватись при визначенні потреб у спеціалістах як для підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$П(\text{потреба}) = гп - кп,$$

де гп – середньоспискова кількість працюючих;

кп – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Важливу групу методів планування складають економіко-математичні, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних затратах.

Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі.

6.3. Види планів з питань персоналу

Процес планування має своє логічне завершення в плані. *План* – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють *три види планування*:

- 1) стратегічне (перспективне);
- 2) тактичне (середньострокове);
- 3) поточне (оперативне).

На *стратегічному* рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому.

На *тактичному* рівні загальні цілі конкретизуються на короткий період – 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного

перезброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформляють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі «бізнес-планів».

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види: *план з питань комплектування та використання персоналу*, в який включається *план руху персоналу*, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

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

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

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

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів. Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:
 - характеристику вимог до робітників;
 - розрахунок потреб у персоналі;
 - джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
 - напрями і форми підвищення кваліфікації;
 - величину потрібних витрат.

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

Планування продуктивності та заробітної плати.

План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі *програми*:

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

При *плануванні витрат на персонал* передбачають: основну та додаткову заробітну плату; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу тощо.

6.4. Методи підбору персоналу, їх характеристика

Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і довготривалий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими *принципами*:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);
- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору. їх повинно бути небагато, тільки основні — освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на *три основні групи*: 1) умовно придатні до даної діяльності; 2) відносно придатні; 3) непридатні.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

- аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників, які відповідають вимогам професії чи посади;
- не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити;
- не відповідають вимогам і їм слід відмовити;
- вивчення документів та інформації попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

- співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вмє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

- проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця);

- може працювати після додаткового професійного навчання;(не відповідає вимогам робочого місця);

- оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору — відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних *включає*: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується).

Аналіз анкетних даних *передбачає*, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій);

- трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;

- зовнішній вигляд заповнення особового листка та автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;

- питання, на які не дано відповіді;

- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;

- протиріччя інформації в анкеті;

- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);

- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі тощо);

- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоdnішній стан і здібності до професійного розвитку.

Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою *тестування*.

Спочатку «тести на професійну придатність» застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих

спеціалістів. Цей метод використовують не тільки корпорації, але і державні організації, університети.

Метод вибіркового випробувань – демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Метод моделювання – різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

Експертиза почерку – це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, в тому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

Стадія первинного підбору, незалежно від методу, формує обмежений список кандидатів, які найбільше відповідають потребам організації. Всім іншим повідомляють, що їх кандидатури не будуть розглядатись на дану посаду.

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника.

Співбесіда – це одержання інформації за допомогою словесної комунікації.

Враховуючи досвід проведення співбесіди, претенденту можна порекомендувати:

- придивитись, як одягаються співпрацівники, щоб, ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;
- пам'ятати про хороші манери, слідкувати за своєю поведінкою;
- готуватись до співбесіди за планом, продумати варіанти письмової відповіді на можливі питання, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій формі вони стають реальними і сприймаються серйозно;
- підготувати документи, які можуть бути потрібними в процесі співбесіди;
- вивчити причини, за яких претенденти не одержують роботу;
- продумати доцільність пропозиції попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;
- наперед в'яснити тривалість співбесіди;
- прийти на співбесіду без запізнь, а краще за 15 хвилин до її початку, що допоможе адаптуватись до навколишнього середовища;
- пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження, і що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань. З кандидатами необхідно погодити за телефоном час і місце зустрічі.

Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим – за обідом).

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов'язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення і

обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої питання і відповіді.

Менеджер починає співбесіду, як правило, з метою створення невимушеної розмови. Він намагається «розговорити» претендента (хай 70% часу говорить претендент).

Дослідження показали, що 90 % інформації про психологічний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допомогою міміки, а саме (нахил голови, відведення погляду, осанка тощо).

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок – про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента.

Основними правилами остаточного підбору є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації на основі форми Т-1, яку готують працівники кадрових служб. Наказ оголошується працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу заповнюється особова картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок або відповідний документ у бухгалтерії.

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більшим за три місяці, а в окремих випадках — 6 місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах. Звільнення й переведення працівників проводять аналогічно.

6.5. Суть контрактної форми найму

Контрактна форма трудового договору є основою у всіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності.

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджено в 1991 р. (ч. 3 статті 21 Кодексу Законів про працю України). Відповідно до цієї статті контракт є особливою формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови

матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін.

В узагальненому вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови оплати праці.

Трудовий контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.

В контракті містяться положення про взаємні права, обов'язки і відповідальність сторін, конкретизуючи окремі з них відповідно до конкретного працівника. Контракт має таку типову структуру:

- загальні положення (сторони, термін дії, умови, термін випробувань);
- обов'язки працівника;
- обов'язки підприємства (умови праці, соціальні гарантії, винагороди);
- відповідальність сторін;
- умови і порядок призупинення дії контракту;
- порядок вирішення трудових конфліктів.

Згідно з трудовим законодавством України трудові договори (контракти) можуть заключатися в трьох варіантах: на невизначений термін; певний термін, не більше 5 років; на час виконання певного виду діяльності.

Контракт на відміну від трудового договору, оформлюється письмово у двох примірниках, і на його основі видається наказ адміністрації. Одночасно працівника знайомлять з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Незалежно від того, коли був оформлений найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається час підписання контракту (договору).

Отже, контракт завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору, дається як поелементна характеристика обов'язків працівників, так і визначається конкретний результат, якого треба досягти. Контракт завжди укладається в письмовій формі. Контракт як форма трудового договору має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні недоліки. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника. Невипадково, що фахівці з проблеми управління персоналом підкреслюють доцільність використання цієї форми лише за умови високого рівня культури трудових відносин.

Слід відмітити, що в останні роки в зарубіжних фірмах відмічаються тенденції до обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу.

У процесі укладання контрактів доцільно керуватись рекомендацією МОП № 166 від 2 червня 1982 р. У випадку потреби виконання контрактної разової роботи, яку не можуть виконати власні працівники, виконавців не обов'язково включати в штат організації. Їх можна залучити на основі договору

цивільно-правового характеру, форму якого розробляє організація. Предметом всіх цивільно-правових договорів є результат праці або робота за замовленням.

Згідно з угодою підрядчик зобов'язується на свій страх і ризик виконати певну роботу замовника зі своїх чи його матеріалів, а той прийняти і оплатити її.

Різниця між договором з підряду й трудовим договором, чи контрактом полягає в наступному:

- укладання і виконання договорів регулюється різними галузями права: цивільним і трудовим, що відрізняються обсягом прав і обов'язками сторін;
- порядком розриву та іншими правовими наслідками, – це потрібно врахувати в практичній роботі і не змішувати ці види договорів;
- предметом трудового договору є сама діяльність: виконання роботи за спеціальністю, кваліфікацією або посадою, коло обов'язків визначається тарифно-кваліфікаційними довідниками, посадовими інструкціями і конкретизується в контракті.

Предметом договору підряду є результати діяльності, що визначаються замовниками і фіксуються в договорі. Яким чином цей результат буде досягнуто, для замовника немає значення.

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватись внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації. Підрядник не є членом колективу, він сам організовує свою роботу.

Працівники, що працюють за трудовим договором, користуються пільгами, передбаченими законом, а ті, що працюють за договором підряду, не користуються.

В договорі обов'язково потрібно вказати реквізити: номер договору, місце дії, дата підписання, відомості про замовника (підрядника), зміст робіт, їх орієнтовна вартість, обов'язки і відповідальність сторін, розмір винагороди, особливі умови, адреса сторін, підписи, печатка юридичної особи.

Договір на цивільно-правовій основі може виражатись у таких конкретних формах: авторський договір, договір про виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, договір-доручення.

У західних компаніях припинення дії контракту здійснюється після письмового попередження.

Розірвання контракту можливе за таких умов:

- за узгодженням сторін, при цьому не має значення, кому (адміністрації чи працівнику) належить ініціатива припинення дії контракту;
- за вимогою працівника у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору чи інших поважних причин;
- за вимогою адміністрації.

Якщо після закінчення терміну дії контракту трудові відносини продовжуються і жодна із сторін не вимагає їх припинення, то контракт вважається продовженим на невизначений термін. Це означає, що працівника прийнято на постійну роботу. Отже, доцільно застосовувати безстроковий трудовий договір з врахуванням вимог законодавства України.

6.6. Оптимізація чисельності персоналу

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Спеціалісти з управління персоналом зазначають, що в деяких колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції виробництва під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових професій і спеціальностей.

При цьому можлива така ситуація:

- потрібна кількість працівників більша від фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;
- потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);
- потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації потрібно супроводити, виходячи з конкретних проблем. Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників. Лізинг персоналу знайшов своє застосування навіть у Японії.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять *методом*:

- 1) переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;
- 2) зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- 3) збереження працівників при їх недовикористанні. Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Наслідки непродуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких заходів, а саме:

- призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільнюються внаслідок природної плінності кадрів, і заповняти ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;

- переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікованих працівників;

- звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

- дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

- дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

- надати звільненим працівникам допомогу у вигляді матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Що таке кадрове планування, яка його мета і завдання?
2. Чим характерний початковий етап кадрового планування і яка його мета?
3. Що таке поточна і довгострокова потреба в кадрах?
4. Які завдання вирішуються за допомогою кадрового планування?
5. На яких принципах ґрунтується процес планування персоналу і в чому суть кожного з них?
6. В чому полягає сутність принципів узгодження, масовості, повноти і точності при плануванні кадрів?
7. У якій послідовності проводиться планування потреб у персоналі і плануванні кадрів?
8. Які внутрішні і зовнішні фактори обумовлюють стратегію розвитку підприємства?
9. Які Ви знаєте основні методи прогнозування потреби у робочій силі та в чому їх суть?
10. Які економіко-математичні методи використовуються при плануванні оптимального вирішення кадрових проблем і в чому їх суть?
11. В чому полягає суть стратегічного, тактичного і поточного планування при прогнозуванні показників розвитку організації?
12. Які завдання плануються при вирішенні питань комплектування і використання персоналу, його руху?
13. Які розділи містить план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу?
14. Якими принципами варто керуватись при підборі персоналу?
15. На які основні групи поділяють кандидатів на працевлаштування та які етапи передбачає сам процес підбору?

16. Які фактори враховуються під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантну посаду?
17. В чому полягає суть таких методів визначення відповідності кандидата на певну посаду як: тестування, метод вибіркового випробувань, метод моделювання, експертиза почерку і співбесіда?
18. Що таке трудовий договір і в яких документах він фіксується?
19. Що таке контракт і яка його структура та особливості?
20. В чому полягає відмінність трудового контракту від договору підряду?
21. У яких випадках можливе розірвання контракту?
22. Які проблеми виникають щодо чисельності персоналу та якими методами необхідно проводити її оптимізацію?

Лекція 7. Розвиток персоналу

План

- 7.1. Підвищення кваліфікації і передпідготовка.
- 7.2. Формування кадрового резерву.
- 7.3. Проведення співбесід з персоналом.
- 7.4. Атестація персоналу.
- 7.5. Організація контролю.

7.1. Підвищення кваліфікації і передпідготовка

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами:

- курси цільового призначення – робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо;

- виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмій до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють.

Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців здійснюється з метою удосконалення знань, умій та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо. Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється за такими формами:

- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткотермінове підвищення кваліфікації;
- спеціалізація;
- стажування;
- інші форми.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається *диплом про перепідготовку*.

Довгострокове підвищення кваліфікації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов'язків, розширення зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивчення діючих нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу, у першу чергу з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації та автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних та зарубіжних підприємств тощо. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним *свідоцтвом*.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є *посвідчення* або *довідка*.

Стажування передбачає засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. Стажування проводиться на підприємствах, як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником підприємства або підрозділу, що направляє працівника на стажування. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається *довідка* довільної форми.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, підприємства у випадку виробничої потреби можуть застосовувати й інші форми, такі як: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок.

Потреба фірми в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу

управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності (для виробничих фірм, наприклад, мова йде про продукти, ринки збуту).

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване за окремими категоріями працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

- внутрішня (у рамках організації) та зовнішня (у навчальних закладах) – внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється але при малому числі працівників вимагає великих затрат;

- організована та неорганізована (самоосвіта) – неорганізована може створюватися, так звана, група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки;

- професійна та проблемно-орієнтована (за потребою) – спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки;

- заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах;

- призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;

- одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки;

- вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівників самостійно мислити (у тому числі й економічно), вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади, і викликають бажання навчатися далі. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізує тільки тих працівників, які ще не досягли своєї верхньої межі.

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах. Перепідготовка (перенавчання) персоналу організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, крім того, вища.

7.2. Формування кадрового резерву

Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним (Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій» від 18 жовтня 1999 р. № 1912 визначено порядок формування резерву кадрів для органів виконавчої влади та державних підприємств). *Резерв кадрів* – це частина персоналу, яка проходить планову підготовку для можливості зайняти суміжні робочі місця вищої кваліфікації. Формування резерву кадрів – життєво важливе завдання для надійного функціонування підприємства, оскільки дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад на випадок смерті, хвороби, відпустки, відрядження і звільнення працівників.

Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в організаціях створюється система підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву) і це є стратегічно важливим завданням, вирішенням якого займаються керівники вищої ланки. Система *підготовки резерву* керівників передбачає вирішення трьох завдань:

- 1) виявлення працівників організації, які мають потенційні задатки керівника;
- 2) підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;
- 3) забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Посади в апараті управління заміщуються згідно з такими принципами:

- у нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах – молодими спеціалістами;
- у всіх інших ланках – керівниками і спеціалістами як зі своєї організації, так і з інших;
- керівників вищого рівня – шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників.

З цією метою формується резерв для заміщення керівних посад – спеціально сформованої групи керівників, спеціалістів і навіть робітників, які досягли високих результатів у професійній діяльності і пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь, ділових і особистих якостей. Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад фірм и і її підрозділів, особливо ключових. Формування резерву починається із визначення посадових структур, кількості кандидатів, організації підвищення їх кваліфікації.

Основним завданням формування кадрового резерву є забезпечення:

- своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;
- стійкість управління підприємством і його підрозділів;
- призначення на посади компетентних, здібних працівників.

Більшість організацій в резерв виділяють дві групи:

- 1) складається із дублерів, заступників, які здатні одразу приступити до виконання обов'язків, або в перспективі – це оперативний резерв;
- 2) молоді працівники з лідерським потенціалом, які зможуть зайняти посади в перспективі протягом 20 років – стратегічний резерв.

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, від яких залежить ефективність роботи підприємства. Як правило, ключові посади – це керівники організацій, філій, їх безпосередні підлеглі та керівники підрозділів. Резерв ключових посад ділиться на поточний і перспективний періоди. Це особливо актуально в умовах ринку, які невинно змінюються, з розвитком НТП.

Керівництво має знати, як змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади.

В закордонній і вітчизняній практиці до складу резерву включають чоловіків до 45 років і жінок до 40 років. У США для керівників середнього рівня – 25-30, максимум – 35 років. На кожного кандидата в резерв складається індивідуальний план просування й стимулювання праці, що дозволяє перейти на індивідуальну підготовку і прискорення часу зайняття посади. Відбір кандидатів у кадровий резерв проводиться на основі такої інформації:

- матеріали останньої атестації;
- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на заміщення;
- матеріали особових справ;
- результати співбесіди;
- відгуки безпосередніх керівників.

Типи кадрового резерву:

- за видом діяльності (резерв розвитку – підготовка до роботи в нових напрямках);
- за часом призначення (1-кандидати, які можуть бути висунуті на посади в даний час; 2-кандидати, висунення яких планується в найближчі 1-3 роки);
- за рівнем підготовленості.

Основним критерієм при підборі кандидатів у резерв є: відповідність рівня освіти й професійної підготовки, досвіду практичної роботи з людьми, організаторські здібності, особисті і ділові якості, характерні для керівників певного рівня, стан здоров'я, вік.

Формування кадрового резерву проводиться по групах для різних рівнів управління – виділяють керівників нижчого рівня (майстри, начальники ділянок, змін, бюро), середнього рівня (начальники цехів, функціональних відділів та їх заступників) і вище керівництво.

Процедура відбору в резерв повинна бути регламентованою, узгодженою з процедурами висунення і призначення.

Відбір у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації, відділом управління людськими ресурсами конфіденційно і на конкретну посаду з врахуванням трьох основних критеріїв:

- 1) відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального працівника на цій посаді, визначення якого проводиться методами експертних оцінок і тестування;
- 2) результати роботи на посаді, яку він займає в даний час, за атестаційними результатами;
- 3) ступінь підготовленості кандидата.

Загальний список претендентів є секретним, його знає лише перший керівник і менеджер з персоналу. На кожну посаду в резерві потрібно мати не

менше двох кандидатів (державні підприємства), підприємства недержавної форми власності вирішують дане питання на власний розсуд, виходячи зі своїх фінансових можливостей. Посадова структура резерву складається для трьох рівнів управління – вищого, середнього і нижчого. Вимоги до претендентів формуються з урахуванням їх майбутніх посад та особливостей організації.

7.3. Проведення співбесід з персоналом

Проведення співбесід з персоналом є частиною роботи з управління ним і його розвитку.

На практиці зазвичай застосовуються такі види співбесід з персоналом:

- співбесіда з обговорення розвитку кар'єри працівників;
- щорічна бесіда з персоналом;
- бесіди з деякими працівниками;
- бесіди із працівниками, які звільняються.

Метою бесіди з обговорення розвитку кар'єри є навчання працівників основ планування і розвитку кар'єри, роз'яснення принципів партнерства, відповідальності й можливостей сторін-учасників. У процесі бесіди ставиться мета розв'язати два основні завдання: 1) сформулювати зацікавленість працівника в розвитку кар'єри; 2) надати йому можливості для керування кар'єрою.

Щорічна бесіда з працівниками проводиться з метою:

- розвитку співробітництва і спілкування;
- усунення непорозумінь та розчарувань;
- посилення самостійності й відповідальності працівника;
- зростання віддачі і задоволеності роботою;
- закріплення бажання особистого просування по службі, а також обговорення його шляхів і можливостей.

У процесі бесіди безпосередній керівник інтерв'ююваного працівника має торкатися питань сильних і слабких сторін у діяльності працівника при виконанні завдань; організації праці на робочому місці; соціального клімату в колективі; одержання, поширення та якості інформації в організації; бажань працівника щодо розвитку його кар'єри; його проблем у колективі й у побуті.

Звичайно, на бесіду з кожним працівником витрачається до 2 годин. Така бесіда є конфіденційною. Працівники мають право відмовитися від неї без наслідків у подальшому. У ході її проведення керівник має можливість сформулювати своє ставлення до працівника, простежити реакцію співробітників на його дії, вплинути на поліпшення клімату в колективі.

Інтерв'юований працівник має можливість оцінити ступінь правильності його сприйняття в очах керівника, зіставити стиль своєї роботи із завданнями організації, внести пропозиції щодо поліпшення виробничих і міжособистісних відносин, а також розв'язання конкретних завдань.

По закінченні бесіди працівник заповнює анкету, яка потім передається у відділ управління персоналом. У ній записуються пропозиції керівника щодо підвищення кваліфікації працівника та розвитку його кар'єри, побажання поліпшити робоче місце, умови праці тощо. Тут також викладаються пропозиції працівника, які не знайшли відгуку в керівника. Проведення бесід з деякими працівниками спрямоване, як правило, на розв'язання поточних проблем і не має системного характеру.

Воно застосовується в разі розв'язання конфліктних ситуацій, виробничих проблем, ухвалення рішення про покарання і навіть можливе звільнення працівника.

Проведення бесід з працівниками, яких звільняють, дає можливість виявити причини їхнього звільнення, ще раз оцінити об'єктивність покарання (в разі звільнення з ініціативи власника або уповноваженого ним органу), виявити здатність до управління персоналом у їхніх безпосередніх керівників і т. ін. Проведення таких видів бесід дасть можливість розробити комплекс заходів з усунення виявлених недоліків у роботі організації і підвищити якість управління персоналом.

7.4. Атестація персоналу

Атестація – це процес оцінювання виконання працівником посадових обов'язків. Як правило, вона проводиться методом атестаційної співбесіди. Атестаційна співбесіда може бути:

- індивідуальною, коли керівник особисто проводить атестацію і сам оцінює її результати;
- комісійною, коли атестація проводиться спеціально утвореною комісією.

Періодичність проведення атестації працівників установлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку або колективним договором.

Для того щоб провести ефективну атестаційну співбесіду, керівник має старанно до неї підготуватися. Головними елементами такої підготовки є:

- зважена і базована на об'єктивних фактах оцінка виконання працівником своїх функцій, здійснювана з урахуванням вимог посадової інструкції та індивідуального плану працівника за минулий період;
- продуманий план розвитку працівника на наступний період;
- детальний план проведення співбесіди.

Є різноманітні методи проведення атестації. Найбільш поширені з них такі:

- метод стандартних оцінок;
- метод порівнянь;
- метод управління шляхом постановки завдань.

Метод стандартних оцінок полягає в тому, що керівник заповнює спеціально розроблену форму, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною формою. Для цього методу характерні простота, невеликі витрати й незначні затрати часу на його реалізацію. Використання такого методу забезпечує також однаковість атестації працівників.

Проте, поряд із позитивними сторонами, він має і багато недоліків:

- високий ступінь суб'єктивності й односторонньої оцінки, оскільки атестацію проводить одна людина;
- недостатнє врахування шкалою особливостей фахової діяльності працівників.

Метод порівнянь полягає в ранжуванні співробітників за результатами роботи протягом атестаційного періоду. Цей метод також дуже простий у виконанні. Проте отримані результати будуть надто наближеними для того,

щоб оцінки, одержані за його допомогою, застосовувалися в подальшій роботі з персоналом.

Метод управління шляхом постановки завдань полягає в спільному з керівником визначенні ключових завдань працівників на визначений період. Після закінчення цього періоду працівник і керівник спільно оцінюють виконання кожного завдання. При цьому керівник має вирішальний голос у прийнятті остаточного рішення. Головними перевагами цього методу є: простота; економічність; об'єктивність процесу оцінювання; високий ступінь мотивації.

Основний його недолік полягає в тому, що оцінюються не всі аспекти роботи співробітника, а тільки ступінь виконання ним ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки і можливості її використання для ухвалення рішень із розвитку персоналу.

Найбільш поширене проведення атестації атестаційною комісією. Склад комісії затверджується наказом керівника організації. Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника з персоналу.

На комісію покладаються обов'язки об'єктивного розгляду і фахової оцінки діяльності працівника, а також принципового підходу до підготовки рекомендацій для подальшого використання його досвіду й знань у роботі організації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається характеристика. Її підписує безпосередній керівник працівника, який проходить атестацію. При цьому працівник, як правило, попередньо ознайомлюється зі складеною на нього характеристикою. Якщо він не згодний з відомостями, викладеними в характеристиці, керівник може виносити її на обговорення колективу того структурного підрозділу, в якому працює працівник. Пропозиції колективу додаються до характеристики.

На засідання комісії запрошують працівника, який атестується, і його керівника. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія може провести атестацію без нього.

На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне з таких рішень: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти; проходження перепідготовки; підвищення кваліфікації; вивчення іноземної мови; придбання навичок роботи на комп'ютері й т. ін.; не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов.

У разі ухвалення рішення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву.

У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника виконати зазначені умови.

Якщо ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади.

За результатами атестації керівник приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ (розпорядження).

Працівник, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи на підставі п. 2 ст. 40 КЗпП України.

Трудові спори, пов'язані з атестацією, в тому числі й щодо звільнення працівників, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, вирішуються на підставі положень глави XV "Індивідуальні трудові спори" КЗпП України.

7.5. Організація контролю

При здійсненні функції управління організацією важливе значення має дотримання встановлених параметрів. Це досягається шляхом організації контролю. *Контроль* – це процес оцінювання й інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг.

Організація контролю є не самоціллю, а економічним процесом, доцільність якого можна оцінити за ступенем виконання завдань і обмежень організації. Предметом контролю може бути як виконавча робота, так і робота керівника (менеджера). До системи контрольної діяльності звичайно входять: *внутрішня система контролю; зовнішній контроль.*

До внутрішніх видів контролю організації належать: внутрішня ревізія; перевірка річного балансу; перевірка ведення діловодства; проведення розслідування недозволених дій і т. ін.

Контроль має виконувати такі *функції*: попереджувальні; запобігання недолікам; документування недоліків; розкриття недоліків.

При виборі системи організації контролю необхідно враховувати такі критерії:

- ефективність контролю;
- ефект впливу на людей;
- завдання контролю;
- межі контролю.

Ефективність контролю полягає в порівнянні корисності контролю з витратами на його проведення.

Об'єктом контролю для керівника мають бути люди, які інформують його про ситуацію.

Ефект впливу контролю на людей оцінюється за такими результатами: чи є він додатковим стимулом до роботи, задоволення, набуття знань, а також довіри чи недовіри. Завдання контролю мають полягати у виявленні і кількісній оцінці недоліків, мінімізації їх, одержанні даних про потенційні можливості та вироблення висновку.

При проведенні контролю необхідно визначити критерії обмежень, пов'язані як із чинним законодавством, так і з етичними нормами.

Процес контролю може розвиватися за такою схемою:

- визначення загальної концепції контролю;
- вибір виду контролю;
- визначення завдань перевірки;
- планування процесу перевірки (об'єктів і суб'єктів перевірки, и обсягу й засобів, термінів і тривалості);

- проведення певних дій з визначення дійсних і наданих значень, параметрів і норм;
- встановлення ідентичності й розбіжностей;
- вироблення остаточних результатів;
- повторний огляд рішення;
- документування рішення;
- повідомлення рішення;
- аналіз і ступінь відповідальності;
- пропозиції щодо усунення недоліків.

Для правильної оцінки виконання в практичній діяльності керівникові необхідно дотримуватися таких принципів:

- дати час підлеглому все підготувати, при цьому за тиждень до закінчення терміну роботи можна сказати підлеглому, щоб він підготувався до ретельного аналізу проробленої ним роботи;

- на початку обговорення дати підлеглому час для того, щоб він зміг зібратися з думками; оцінка виконаної роботи завжди потенційно загрожує виконавцю, тому необхідно зводити до мінімуму загрозу і необхідність захищатися;

- необхідно приготуватися слухати співробітника і не переривати його, це допоможе йому швидше заспокоїтися;

- наприкінці обговорення потрібно дати оцінку виконанню, але в жодному разі не особистості виконавця;

- не можна давати конкретну оцінку виконанню, необхідно лише зводити розмову до змісту оцінки, а не до неї самої;

- потрібно дізнатися про думку підлеглого щодо виконаної роботи і зіставити її зі своєю; у разі розбіжності необхідно спробувати з'ясувати причину;

- після виконання роботи її необхідно порівняти зі стандартом або очікуваними результатами;

- за наявності незадовільного результату необхідно разом зі співробітником розробити план дій, спрямованих на його виправлення;

- необхідно закінчувати обговорення тільки в тому разі, якщо розв'язано всі проблеми.

Такі дії сприятимуть тому, що працівник сам запропонує метод реалізації наміченого плану усунення недоліків.

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає суть підвищення кваліфікації працівників і за якими формами воно проводиться?

2. Які особливості має довгострокове і короткострокове підвищення кваліфікації працівників?

3. За якими напрямками і з якою метою проводиться підвищення кваліфікації?

4. Які завдання вирішує система підготовки резерву керівників і які його типи?

5. За якими критеріями здійснюється формування кадрового резерву?

6. Яка мета проведення співбесід з персоналом і які види цих співбесід?

7. Що таке атестація персоналу і в яких формах вона проводиться?
8. Якими методами проводиться атестація персоналу?
9. Як фіксуються результати атестації працівника і які рішення приймаються за її результатами?
10. З якою метою в організації проводиться внутрішній і зовнішній контроль і які його функції?
11. За якими критеріями оцінюється ефективність системи організації контролю?
12. За якою схемою розвивається процес проведення контролю?
13. Яких принципів повинен дотримуватися керівник організації для правильного оцінювання результатів діяльності підлеглого працівника?

Лекція 8. Управління процесами руху персоналу

План

- 8.1. Види, фактори та показники руху кадрів.
- 8.2. Основні процеси руху персоналу.
- 8.3. Припинення трудової угоди. Пристосування персоналу до економічних змін.

8.1. Види, фактори та показники руху кадрів

Під *рухом кадрів* усередині підприємства варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інше для постійної роботи (може бути зайнятий послідовно на двох і більше робочих місцях з метою повнішого завантаження, зниження монотонності праці тощо).

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 ознак чи деякої їх частини.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніці, технології, поділі праці та її організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси.

Внутрішньозаводський рух кадрів може носити *керований і 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 і т.п. За аналогією із зовнішнім рухом робочої сили (звільнення за власним бажанням) внутрішньозаводський рух працівників по цій же причині зветься внутрішньозаводською *плинністю кадрів*.

У даному випадку масштаби руху не зв'язані лише з реалізацією бажань робітників, вони — результат управлінського впливу, організації підвищення кваліфікації робітниками.

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

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

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; розвивається неформальна структура; затрудняється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало 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 заробітної плати, 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.).

Отже, склад працівників на підприємстві постійно змінюється: деякі з них залишають підприємство, інші приходять на їхнє місце. Усі ці зміни в чисельності працівників обумовлюють оборот робочої сили, основними показниками якого є такі коефіцієнти: обігу за прийомом – $K_{пр}$; обігу за звільненням – $K_{зв}$; загального обігу робочої сили – $K_{заг}$; заміни кадрів – $K_{зам}$; плинності кадрів – $K_{пл}$. Ці коефіцієнти розраховуються за такими формулами:

$$K_{пр} = \frac{ЧР_{пр}}{ЧР_{со}} \cdot 100,$$

$$K_{зв} = \frac{ЧР_{зв}}{ЧР_{со}} \cdot 100,$$

$$K_{заг} = \frac{(ЧР_{пр} + ЧР_{зв})}{ЧР_{со}} \cdot 100,$$

$$K_{зам} = \frac{ЧР_{зам}}{ЧР_{со}} \cdot 100,$$

$$K_{пл} = \frac{ЧР_{пл}}{ЧР_{со}} \cdot 100,$$

де $ЧР_{со}$ – середньооблікова чисельність персоналу;

$ЧР_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників;

$ЧР_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися;

$ЧР_{зам}$ – чисельність працівників, які змінилися (менше з двох чисел — кількість прийнятих та звільнених);

$ЧР_{пл}$ – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.

До основних мотивів звільнень за власним бажанням відносяться:

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

8.2. Основні процеси руху персоналу

До основних процесів руху персоналу належать такі: уведення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Уведення в посаду – це елемент одночасно руху та розстановки кадрів, який являє собою сукупність процедур, які покликані дати людині відчуття, що її чекали, до її приходу готувалися, і дають змогу уникнути багатьох помилок через недостатню обізнаність з організацією та її особливостями, зменшити вірогідність розчарування та передчасного звільнення працівника, а також сформуванню позитивне ставлення до нових обов'язків та оточення.

Уведення в посаду здійснюється забезпеченням нового працівника інформацією загального характеру у формі брошур, каталогів тощо, а також попередньої інформації про організацію. Кадрові служби великих організацій, як правило, проводять спеціальний курс загальної та спеціальної орієнтації для новачків.

Загальна орієнтація спрямована на ознайомлення новачків з політикою організації, зокрема політикою менеджменту персоналу, умовами праці, правилами, основними вимогами до працівника в процесі роботи.

До *спеціальної орієнтації*, яку проводять керівники підрозділів, належать: цілі, технології й особливості роботи підрозділу; внутрішні й зовнішні відносини та зв'язки; персональні обов'язки й відповідальність; приписи, що стосуються виконання роботи; очікувані результати; тривалість і розпорядок робочого дня; понаднормові роботи; заміни; конкретні питання — де й що взяти, як ремонтувати, у кого просити допомогу; правила поведінки в разі пожеж і аварій; правила техніки безпеки й гігієни; організація відпочинку, перерв, прийому їжі; порядок особистих телефонних розмов; огляд підрозділу, кімнат відпочинку, душових, місць для паління, різних спеціальних служб; знайомство з новими колегами.

За *індивідуального введення в посаду* безпосередній керівник вітає нового співробітника з початком роботи, представляє його колективу (розповідає біографію, особливо відзначаючи достоїнства), знайомить з підрозділом і обстановкою в ньому, докладно викладає вимоги, зокрема й неписані, повідомляє про труднощі, що можуть зустрітися, та про найрозповсюдженіші помилки в роботі, про майбутніх колег, особливо тих, у кого «важкий» характер, і тих, на яких завжди можна покластися, попросити поради.

Адаптація, з одного боку, означає введення особи в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище (адаптація людини до роботи), 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. З іншого боку, *адаптація* – це пристосування керівництвом підприємства умов праці та її мотивів до цілей, потреб та норм поведінки працівників (адаптація роботи до людини. Крім того, розрізняють *первинну* виробничу адаптацію, коли людина вперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і *вторинну* – коли пристосовуються працівники, які вже мають досвід професійної діяльності.

За змістом виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи: психофізіологічну, професійну, соціально-

психологічну та організаційну її сторони. Кожна з них має свій об'єкт, цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – це пристосування до нових психофізіологічних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, тобто до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менша втомлюваність, пристосованість до високих фізичних навантажень тощо).

Психофізіологічна адаптація – це процес засвоєння сукупності всіх умов, необхідних працівнику під час роботи. До останніх можна віднести фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні умови праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення, вібрація тощо).

Професійна адаптація – повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, його умов і організації. Вона виражається в певному рівні оволодіння професійними знаннями, навичками та вміннями, у відповідності характеру працівника характеру професії, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особи, у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Професійна адаптація передбачає постійне вдосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок спілкування тощо).

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування особи до відносно нового для неї соціуму, тобто введення особи в колектив як рівноправної, прийнятої всіма його членами, у систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями; пристосування особи до соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей ділових і міжособистісних стосунків, що склалися в колективі, та до соціальних позицій окремих членів колективу.

Успішність адаптації залежить від таких основних умов:

- раціональність організаційного механізму управління нею;
- характеристики виробничого середовища й особливості їхнього впливу (прямого чи непрямого) на показники й результати адаптації та визначення значимості певної сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища;
- якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників і, зокрема, професійного добору кадрів. Особливо це стосується професій, що висувають до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору тощо);
- конкретизація підходу до кожного працівника та для окремих категорій працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час відбирання, так і в процесі трудової адаптації працівників);
- престиж і привабливість професії та роботи з даної спеціальності саме в даній організації;
- особливості організації праці;
- гнучкість внутрішньовиробничої системи профнавчання персоналу;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі.

Під час визначення строків адаптації (а з ними й можливих збитків) як її межа, тобто момент завершення її як процесу, можуть використовуватися

визначені кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, чи система показників. Можна відокремити такі показники:

- *об'єктивні*, які характеризують ефективність трудової діяльності та активну участь працівників у її різних сферах (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, зростання кваліфікації, рівень трудової дисципліни тощо);

- *суб'єктивні*, які характеризують рівень задоволеності працівників своєю професією, умовами праці, колективом, роботою взагалі або окремими її проявами тощо.

Наступним важливим процесом руху кадрів у організації є *переміщення*. В управлінській практиці великих компаній зустрічаються, як правило, три типи переміщень керівників:

- 1) підвищення (або пониження) посади з розширенням (або звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та рівня діяльності;

- 2) підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням складніших завдань і не пов'язане з підвищенням посади, але пов'язане зі зростанням заробітної плати;

- 3) зміна кола завдань і обов'язків без підвищення кваліфікації, посади й заробітної плати (ротація).

За ознакою характеру маневру робочою силою ротація може мати епізодичний (випадковий) та постійний характер. За ознакою тривалості ротація буває:

- короткочасною, коли після виконання робіт на іншому робочому місці працівник повертається до своєї попередньої роботи;

- досить тривалою;

- постійною, тобто новий вид діяльності стає постійною роботою.

За ознакою замкненості ротацію розподіляють на ланцюжкову й колоподібну. З наведеної класифікації видно, що ротація найчастіше припускає зміну професії, а то й виду діяльності. Тому її передумовами є наявність у працівника:

- або необхідних знань і навичок, тобто підготовки за новою професією (видом діяльності);

- або достатньо високого загальноосвітнього рівня, широкої базової спеціальної підготовки як умови освоєння нової професії (виду діяльності) швидкого й з мінімальними витратами коштів.

Ротація кадрів слугує засобом:

- поліпшення організації праці;

- раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню працівників у разі зниження потреби в них на попередніх робочих місцях;

- цілеспрямованої політики, пов'язаної з плануванням ділової кар'єри;

- задоволення потреби працівників у змістовнішій праці, кваліфікаційному зростанні, підвищенні заробітку та для інших цілей.

- забезпечення завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, оскільки на основному місці роботи загрожує простій;

- оперативної зміни в розстановці працівників через невихід на роботу когось із них;

- зниження стомлюваності (чергування операцій, робіт) як засіб підвищення змістовності праці;
- підвищення кваліфікації в межах планування робочої кар'єри, формування управлінського персоналу.

8.3. Припинення трудової угоди.

Пристосування персоналу до економічних змін

За Українським трудовим законодавством підставами для звільнення працівника (припинення трудової угоди) можуть бути:

- 1) згода сторін;
 - 2) закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються й жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення;
 - 3) призив на військову службу;
 - 4) розірвання трудової угоди з ініціативи працівника;
 - 5) розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації у випадках, коли:
 - а) особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він обіймає; недостатня можливість компенсувати недоліки, наприклад, неготовність до роботи або навчання; напруженість у взаєминах тощо;
 - б) відбулися зміни в умовах виробництва (зміна вимог до кваліфікації працівників за швидких змін у техніці та технології; зміна структури — ліквідація посад за концентрації виробництва, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі, у соціальному оточенні, у принципах підприємництва);
 - б) розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;
 - 7) переведення працівника за його згодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду;
 - 8) відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із суттєвими змінами умов праці;
 - 9) засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;
 - 10) направлення працівника постановою суду в лікувально-трудоий профілакторій;
 - 11) підстави, передбачені контрактом.
- Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин (у строк, про який просить працівник) здійснюється в разі:
- 1) переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, направлення на роботу або для проходження служби за кордоном;
 - 2) хвороби, яка перешкоджає продовженню роботи або проживання в даній місцевості (згідно з висновками медичної комісії);
 - 3) необхідності догляду за хворими членами сім'ї (за наявності медичного висновку) або за інвалідами I групи;
 - 4) переїзду в іншу місцевість у порядку організованого набору робітників, сільськогосподарського переселення, громадського призову, а також в інших випадках, коли згідно з рішенням Уряду адміністрація змушена безперешкодно відпускати працівників для роботи на підприємствах та організаціях окремих галузей народного господарства;

- 5) обрання на посади, які заміщаються за конкурсом;
- 6) зарахування у вищі, середні спеціальні або інші учбові заклади, в аспірантуру, клінічну ординатуру;
- 7) порушення адміністрацією колективного або трудового договору;
- 8) звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей віком до 8 років, працівників, які мають на своєму утриманні трьох та більше дітей, які не досягли 16 років (учні — 18 років);
- 9) з інших поважних причин.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається в таких випадках:

- 1) ліквідація підприємства, організації, скорочення чисельності або штату працівників;
- 2) виявлено невідповідність працівника посаді або роботі, яку він виконує, унаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я;
- 3) систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- 4) прогул, зокрема відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин;
- 5) нез'явлення на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та родами, якщо іншого не передбачено законом;
- 6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- 7) поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- 8) учинення за місцем роботи розкрадання (зокрема дрібного) майна власника, установленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;
- 9) додаткові підстави, які застосовуються за певних умов (однократне грубе порушення трудових обов'язків працівником; винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довіри до нього власника або вповноваженого ним органу.

Ранги соціальних критеріїв, які враховуються вслід за вищою кваліфікацією та продуктивністю праці, наведено в ст. 42 Кодексу Законів про працю України. До них належать:

- 1) сімейний стан (наявність двох і більше утриманців);
- 2) відсутність у сім'ї інших працівників із самостійним заробітком;
- 3) тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві, установі, організації;
- 4) навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;
- 5) участь у бойових діях тощо;
- 6) наявність винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;
- 7) трудове каліцтво або професійне захворювання, отримане на даному підприємстві тощо.

Пристосування кадрів до змін на підприємстві, як правило, розглядається в двох варіантах:

- у разі дефіциту кадрів: збільшення робочого часу (надурочні, робота у вихідні дні); набір нової робочої сили;
- у разі надлишку кадрів: скорочення працівників; скорочення робочого часу; інші методи (скорочення заробітної плати, соціальних виплат, витрат на робочий процес тощо).

Пристосування персоналу до економічних змін добре видно з моделі організації робочого часу фірмою «Контрол Дейта» (США). Для підтримання стабільності зайнятості ця фірма створила десять «захисних кіл».

Перше коло – це довгострокова стратегія досліджень та розробок, згідно з якою у виробництво мають регулярно вводиться нові вироби (кращий захист від скорочення персоналу – це зростання виробництва, а також можливість випуску нових конкурентоспроможних виробів).

Друге коло – це контроль плинності робочої сили (де це можливо, прагнуть не заміщати звільнювані робочі місця, що звільнилися після працівників, які вийшли на пенсію).

Третє коло – це ефективне використання працівників, зайнятих неповний робочий день. Ці працівники забезпечують значну гнучкість у задоволенні фірмою мінливого попиту на продукцію, що виробляється.

Четверте коло – це використання субконтрактів. У кращі часи фірма перездає стороннім підприємствам певну частину своєї роботи, яка не є трудоінтенсивною, і знову повертається до її виконання власними силами в періоди зниження ділової активності.

П'яте коло – це виконання робіт за субпідрядами за контрактами з тюремними організаціями, тому що праця ув'язнених дешевша.

Шосте коло – це використання внутрішньофірмових переміщень працівників.

Сьоме коло – це надання неоплачуваних літніх відпусток (приблизно 10 % працівників фірми вибирають такий шлях, щоб побути влітку з дітьми або з чоловіком-викладачем).

Восьме коло – це неоплачуваний вільний час (багато працівників віддають перевагу чотириденному робочому тижню або навчальній мінівідпустці).

Дев'яте коло – це подовжені святкові дні, які частково не оплачуються.

Десяте коло – це конкурентоспроможність виробів та висока продуктивність.

Зіткнувшись з необхідністю звільнити 4800 робітників у період спаду 1982—1983 рр., фірма зробила свою першу спробу здійснити цю стратегію, і в результаті тимчасово звільнила тільки 600 осіб. Проте в 1985 р. вона вимушена була піти на суттєвіші звільнення, тому що не було враховано десяте коло.

Отже, усі дії підприємства з узгодження фактичної чисельності з необхідною можна звести в дві групи: 1) чисельна адаптація — звільнення зайвої чисельності або набір із зовнішнього ринку праці в разі потреби в робочій силі; 2) функціональна адаптація власної робочої сили до мінливих потреб виробництва: використання нестандартних режимів робочого часу та найманням працівників; організація внутрішньозаводського руху робочої сили, зокрема професійної мобільності.

Слід зазначити, що нині за рубежем використовується й такий різновид чисельної адаптації, як *лізинг* персоналу.

Суть лізингу полягає в тому, що самостійна фірма (кредитор) передає на певний строк своїх співробітників, з якими вона має трудовий договір, у розпорядження іншої фірми (позичальника), зобов'язуючи цих співробітників протягом терміну «оренди» працювати на фірмі-позичальнику. При цьому трудовий договір з фірмою-кредитором зберігає чинність. Лізинг персоналу часто є засобом збереження кваліфікованої робочої сили на період зниження економічної активності підприємства (з початком економічного підйому працівники повертають на свою фірму) або, навпаки, способом позбутися недбайливих чи недостатньо перспективних працівників. З останнього випливають переваги лізингу для фірми-позичальника, оскільки він полегшує процес звільнення від робочої сили в разі скорочення потреби в ній. Саме через нерозробленість нормативних актів стримується використання подібної практики трудових відносин на вітчизняних підприємствах.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Що таке рух кадрів усередині підприємства, який він має характер і види?
2. Які позитивні і негативні фактори пов'язані з плинністю кадрів?
3. Які причини викликають рух персоналу?
4. Якими є основні мотиви звільнень за власним бажанням?
5. Які Ви знаєте основні процеси руху кадрів? Охарактеризуйте суть кожного з них.
6. Що таке адаптація особи до нового середовища і в чому полягає суть її психофізіологічної, професійної, соціально-психологічної та організаційної сторін?
7. Від яких умов залежить успішність адаптації та якими показниками характеризуються її окремі сторони?
8. Які бувають типи переміщень керівників?
9. Що таке ротація кадрів, в чому полягає її необхідність і як її класифікують за ознаками тривалості та замкненості?
10. Якими можуть бути підстави для звільнення працівників відповідно до чинного законодавства України?
11. У яких випадках можливе звільнення працівника за власним бажанням з поважних причин?
12. У яких випадках можливе розірвання угоди з ініціативи роботодавця?
13. Які ранги соціальних критеріїв передбачено Кодексом законів про працю в Україні, що враховуються поряд з вищою кваліфікацією та продуктивністю праці працівника?
14. В чому полягає суть чисельної адаптації працівників на підприємстві і як відбувається узгодження їх фактичної чисельності з необхідною? Що таке лізинг персоналу?

Лекція 9. Регулювання трудової діяльності персоналу

План

9.1. Основні завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.

9.2. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків, міри праці.

9.3. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці.

9.1. Основні завдання регулювання трудової діяльності працівників організації

Поточна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже різноманітною і складною. Вона відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних. Потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо. Тому лише системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

Системність в організації діяльності персоналу означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових елементів без винятку і в потрібний час. Недостатня увага до будь-якого елемента регулювання діяльності, яким би малозначущим і дріб'язковим він комусь не здавався, може суттєво зашкодити виробництву, а витрати на інші елементи перетворити на непоправні збитки.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоєфективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання менеджменту персоналу в організації.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Усі їх з певною мірою умовності можна поєднати у дві групи. *Перша група* охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності й мови немає. *Друга група* чинників спрямована на підтримання установленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.п.

Основні чинники ефективною трудовою діяльністю персоналу поділяються на дві групи:

- 1) створення умов для ефективної діяльності персоналу:
 - визначення мети діяльності;
 - планування діяльності;
 - кадрове забезпечення;
 - нормативно-правове забезпечення;
 - організаційно- економічне забезпечення;
 - інженерно-технічне забезпечення;
- 2) підтримання установленого ритму виробництва:
 - ресурсне забезпечення;
 - поточне обслуговування виробничих і трудових процесів;
 - оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
 - облік, контроль та оцінювання результатів діяльності

9.2. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків, міри праці

Регламентация робочого часу проводиться, ґрунтуючись на «Кодексі законів України про працю», статті 50 –65. У законах передбачено таке:

1. Норма тривалості робочого часу трудящого не може перевищувати 40 годин на тиждень. Організації та підприємства, що складають колективний договір, можуть установлювати норму тривалості робочого дня меншою, ніж це передбачено у законі.

2. Скорочена тривалість робочого дня встановлюється для працівників у віці від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, для осіб у віці від 15 до 16 років (учнів у віці від 14 до 15 років, що працюють у період канікул) – 24 години на тиждень. А тривалість робочого дня учнів, що працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати більше половини максимального робочого часу, для працівників, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці – не більше 36 годин на тиждень. Перерахування професій, що надають право на скорочений трудовий тиждень установлюється законодавством.

Крім цього, укорочений робочий тиждень установлюється законодавством для окремих категорій працівників (учителів, лікарів і т.д.). Також може встановлюватися для жінок у яких діти у віці до 14 років, або діти-інваліди. Неповний робочий день може встановлюватися як при прийнятті на роботу, так і згодом: на прохання вагітної, жінки з дитиною до 14 років або з дитиною- інвалідом, або при догляді за хворим членом родини відповідно до медичного висновку. У таких випадках оплата праці проводиться пропорційно відпрацьованому часу або виробітку. Неповний робочий день не обмежує прав працівників.

3. Для трудящих установлюється 5-денний робочий тиждень, із двома вихідними днями. При такому режимі робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, що затверджуються власником або уповноваженим органом при узгодженні з профспілкою підприємства і встановленою тривалістю робочого тижня. На тих підприємствах, де використання 5-денного робочого дня недоцільно, встановлюється 6-денний робочий тиждень з одним вихідним, при цьому тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при 40 - годинному робочому тижні.

4. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників скорочується на 1 годину як при 5-денному, так і 6-денному робочому тижні.

5. У нічний час тривалість робочого часу скорочується на годину, але це правило не поширюється у тих випадках, коли це необхідно для умов виробництва. Нічним вважається час з 22 годин до 6 годин. При цьому забороняється залучення до роботи у нічний час: вагітних, жінок з дітьми до 3-х років, осіб молодших за 18 років.

6. Час початку і завершення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіка змінності відповідно до законодавства. При змінній роботі працівники чергуються у змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку; перехід з однієї зміни на іншу, як правило повинен відбуватися через тиждень, за графіком. Тривалість перерви в роботі між змінами повинна бути не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні, робота протягом двох змін заборонена.

7. Понаднормова робота, як правило, не допускається. Її можна використовувати тільки у виняткових випадках. Понаднормова робота не повинна перевищувати для кожного працівника 4-х годин протягом двох днів підряд і 120 годин у рік.

До основних трудових обов'язків працівників відносяться: працювати чесно, совісно, дотримуватися трудової дисципліни, вчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органа, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, дотримуватися технологічної дисципліни, вимог охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії. Основні обов'язки закріплені у статті 139 КЗПП України.

Спеціальні обов'язки, у яких відбивається специфіка конкретного підприємства або конкретної трудової функції, що устанавлюються нормативними актами.

Усі обов'язки можна розділити на дві групи:

- обов'язки для забезпечення конкретної трудової функції;
- обов'язки щодо дотримуватися загальних правил поведінки, що забезпечують нормальний трудовий процес.

Обов'язки власника насамперед складаються з обов'язків щодо забезпечення осіб роботою, яку вони виконують на договірній основі, із соціальних, економічних гарантій і права, передбачених законом.

Усі власники зобов'язані забезпечити розмір оплати праці найманих робітників усіх видів підприємств, не нижче мінімальної заробітної плати, устанавленої державою; забезпечити виконання гарантій, устанавлених для жінок у зв'язку з материнством, для неповнолітніх працівників; сплачувати обов'язкові страхові внески за працюючих працівників у Фонд соціального страхування і Пенсійний фонд України та ін. Власник зобов'язується забезпечити працівникові умови праці, забезпечити його сировиною, устаткуванням, інструментом, забезпечити охорону речей працівника під час його роботи. Важливим обов'язком власника є своєчасна виплата працівникові заробітної плати, надання оплачуваної щорічної відпустки, надання іншої передбаченого законодавством і колективним договором, відпустки.

Деяку специфіку мають основні трудові обов'язки державних службовців, таких як Президент України, народні депутати, прем'єр-міністр та ін.

Конкретні трудові обов'язки окремих категорій працівників обумовлені спеціальними статутами, положеннями про дисципліну й інструкціями.

9.3. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці

Практичне значення нормування праці на виробництві дуже велике. Головна роль нормування праці складається у встановленні об'єктивно необхідної міри витрат живої праці (норми) на виконання конкретної роботи.

Норма праці – це першооснова організації праці та виробництва, з якої починаються і на якій ґрунтуються практично всі планово-економічні розрахунки на підприємстві як поточного, так і перспективного і прогностичного характеру. На основі норм витрат праці також розраховується економічна ефективність науково-технічних і організаційних нововведень.

Разом з тим, норми праці є об'єктивною основою раціональної організації й оперативного управління виробництвом. Нормування грає значну соціальну роль як спосіб установа рівнонапружених норм праці при однакових умовах виробництва незалежно від галузевої приналежності та відомчої підпорядкованості підприємства. Воно сприяє досягненню суспільно необхідної інтенсивності праці на різних ділянках підприємства, та у різних підприємствах і в регіонах.

Соціальне значення нормування праці полягає також у тому, що це діючий спосіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці і мірою праці, що відповідає вимогам соціальної справедливості в розподілі фонду споживання. Нормування поряд з іншими складовими організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних норм кооперації праці. Порівняння фактичних витрат праці з об'єктивно необхідними дозволяє виявити сховані резерви виробництва, що в підсумку призводить до зменшення трудомісткості продукції та зростання продуктивності праці.

Значення нормування праці як вихідної бази для узгодження дій різних виконавців і структурних підрозділів не зменшується, а навпаки зростає в умовах висококомеханізованого виробництва. Без точних норм витрат праці неможливо забезпечити єдність, погодженість і безперервність роботи численних систем машин і устаткування, а також ритмічність випуску готової продукції.

Навіть невелика помилка у визначенні витрат робочого часу на ту або іншу технологічну операцію в умовах висококомеханізованого виробництва може викликати утворення «вузьких місць», що стримує нормальний хід виробництва. Через це частина робочих місць буде недостатньо завантажена, а інші будуть працювати в режимі перевантаження. Це буде негативно впливати на кількісні та якісні показники ефективності виробництва.

Правильно встановлені норми витрат оперативного часу на конкретних робочих місцях використовуються для обґрунтування найбільш раціональних режимів роботи і відпочинку як найважливішої передумови продуктивної роботи без збитку для здоров'я людини.

В умовах ринкової економіки, коли підприємство стає економічно самостійним, а конкуренція товаровиробників на порядок денний гостро ставить проблему виживання, нормування праці набуває особливого значення

як діючий спосіб скорочення витрат живої праці, економії коштів на оплату праці, зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоздатності.

Норми витрат праці можна класифікувати в такий спосіб:

- *норма часу* (Нч) – це кількість робочого часу, об'єктивно необхідного для виконання конкретної роботи (операції) при визначених організаційно – технічних умовах. Норма часу є вихідним, основним показником витрат живої праці, всі інші види є похідними.;

- *норма виробітку* (Нв) – це кількість одиниць продукції у натуральних показниках, яку повинен виробити робітник в одиницю робочого часу при визначених організаційно – технічних умовах.

Норма виробітку залежить від тривалості робочого періоду і норми часу.

- *змінна норма виробітку*: $Нв = Тзм. : Нв.ч.$

- *норма обслуговування* (Ноб) – це кількість об'єктів, які повинен якісно обслужити робітник в одиницю робочого часу. За допомогою цієї норми розраховують необхідну чисельність допоміжних робітників і багатOVERSTATників.

- *норма підпорядкованості* – це оптимальна кількість людей, підлеглих одному керівникові. Застосовується вона для визначення кількості посад керівників.

- *норма співвідношення кількості працівників* характеризує нормативні пропорції чисельності працівників різних категорій.

- *нормоване завдання* – розрахунковий обсяг роботи, який повинен виконати працівник за визначений період часу.

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає системність в організації діяльності персоналу і які основні завдання її регулювання?
2. На які групи поділяються основні чинники діяльності персоналу і якими є їхні завдання?
3. Як регламентується робочий час працівників відповідно до Кодексу законів України про працю?
4. Якими є основні трудові обов'язки працівників і як вони класифікуються?
5. Якими є основні обов'язки власника-роботодавця?
6. Яка мета нормування праці і в чому полягає його соціальне значення?
7. Як класифікуються норми витрат праці?
8. За якою формулою обчислюється змінна норма виробітку?

Лекція 10. Управління робочим часом працівників

План

- 10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
- 10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
- 10.3. Режим праці та відпочинку.
- 10.4. Основні показники використання робочого часу.
- 10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

10.1. Робочий час як універсальна міра кількості праці

Робочий час є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу ϵ , з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини. Поліпшення використання робочого часу є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного й інтенсивного факторів розвитку виробництва.

Відповідно до Кодексу законів України про працю нормальна тривалість робочого часу трудящих не може перевищувати 40 годин на тиждень. У випадку шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 годин. Законодавством установлюється скорочена тривалість робочого часу у визначених випадках, передбачених законодавством. Організуючи працю робітників, необхідно визначити, яка їх кількість необхідна для виконання кожної конкретної роботи і якою повинна бути її якість.

В умовах переходу до ринкових відносин підвищення ефективності використання робочого часу в сфері матеріального виробництва – найважливіша проблема, від вирішення якої залежить ріст продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва й у кінцевому рахунку – насичення споживчого ринку конкурентними товарами, підвищення добробуту трудових колективів підприємств - виробників і всього суспільства у цілому.

Для вирішення цієї проблеми необхідний аналіз ефективності використання живої праці з обліком двоїстості її характеру, як праці конкретної й абстрактної.

Ефективність використання конкретної праці визначається її продуктивною силою, тобто масою споживчої вартості товару в одиницю часу, а абстрактної праці – її інтенсивністю, тобто ступенем витрати робочої сили в одиницю часу. Таким чином, ефективне використання живої праці залежить від продуктивної сили праці та її інтенсивності.

Підвищення продуктивності праці можливе за рахунок інтенсивних факторів – прискорення науково-технічного прогресу, вдосконалювання техніки, технології, застосування прогресивних матеріалів, механізації, автоматизації тощо.

Оскільки інтенсивність праці соціально і фізіологічно обмежена, а втрати робочого часу на підприємствах значні, підвищення інтенсивності праці можливе тільки за рахунок раціонального використання робочого часу, максимального ущільнення робочого дня.

Основою для вирішення проблеми ефективного використання робочого часу є організація точного обліку використання і втрат робочого часу й аналізу цих втрат у результаті якого виявляються, наприклад, такі *шляхи підвищення ефективності використання робочого часу*:

- організація на підприємстві об'єктивного повного й оперативного обліку робочого часу з використанням комп'ютерів;
- виявлення факторів, вплив яких буде сприяти повному використанню фонду робочого часу;
- розробка систем, показників і заходів щодо скорочення втрат робочого часу;
- організація стимулювання щодо скорочення втрат робочого часу.

Зазначені вище проблеми можуть бути вирішені у рамках створення комплексної системи управління робочим часом.

10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток

Відповідно до статті «*Норма тривалості робочого часу*» (№50) нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Підприємства й організації при складанні колективного договору можуть установлювати меншу тривалість робочого часу, ніж передбачено законом.

Стаття «*Скорочена тривалість робочого часу*» (№51) установлює такі нормативи скороченої тривалості дня:

- для працівників у віці 16-18 років – 36 годин на тиждень, для осіб у віці 15-16 років (учнів у віці 14-15 років, що працюють у період канікул) – 24 години на тиждень;

- тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом робочого року у вільний від навчання час не може перевищувати половину максимальної тривалості робочого часу, передбаченого в першому абзаці цього пункту для осіб відповідного віку;

- для працівників, зайнятих на шкідливих роботах, - не більше 36 годин на тиждень, при цьому перелік виробництв, цехів, професій і посад зі шкідливими умовами праці, робота, у якій надає право на скорочення тривалості робочого часу, затверджується в порядку, установленому законодавством.

Крім того, законодавством установлюється скорочення робочого часу для окремих категорій робітників (учителів, лікарів та інших).

Скорочення тривалості робочого часу може встановлюватися за рахунок власних коштів на підприємствах і в організаціях для жінок, що мають дітей у віці до 14 років або дитину- інваліда.

У статті «*П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень і тривалість щоденної роботи*» (№52) надані такі положення:

Для робітників установлюється п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змін, які затверджує власник або уповноважений ним орган з узгодженням профспілкового комітету підприємства, установи, організації, які дотримуються установленої тривалості робочого тижня. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 години при тижневій нормі 24 години. П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень установлюється власником або уповноваженим їм органом разом із профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за узгодженням з місцевою радою народних депутатів. У статті «*Тривалість роботи перед святковими, неробочими і вихідними днями*» (№53) знаходиться інформація про вихідні, неробочі та передсвяткові дні.

Передсвятковими і неробочими днями тривалість роботи трудящих, крім робочих днів, визначених у статті 51, скорочується на 1 годину при п'ятиденному і шестиденному робочому тижні. Перед вихідними днями тривалість при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин.

Стаття «*Тривалість роботи в нічний час*»(№54) говорить про те, що при роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на трудящих, для яких уже передбачене скорочення робочого часу (пункт 2 1-ї частини і 3-я частина ст.51).

Тривалість нічної роботи прирівнюється до денної у тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, крім безперервного виробництва, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем. Нічним є час з 22.00 год. до 6.00 год.

Стаття «*Заборона роботи в нічний час*» (№55) визначає протипоказання роботи у нічний час.

Забороняється залучення до роботи у нічний час:

- вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до 3-х років;
- осіб молодше 18 років;
- інших категорій робітників, передбачених законодавством.

Стаття «*Неповний робочий час*» (№56) передбачає умови наявності неповного робочого часу у трудящих. Угода між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватися як при прийнятті на роботу, з неповним робочим днем так із неповним робочим тижнем. Вагітним жінкам, жінкам, які мають дитину до 14 років або дитину інваліда, у тому числі таку, яка знаходиться під її опікою або доглядає за хворим членом родини відповідно до медичного висновку, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний установити їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень.

Оплата праці у таких випадках здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або у залежності від виробітку. Робота на умовах неповного робочого часу не веде за собою яких-небудь обмежень обсягу трудових прав працівників.

Стаття «*Початок і закінчення роботи*» (№57) інформує про те, що час початку і закінчення щоденної роботи, зміни передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіка змінності відповідно до законодавства.

Стаття «*Робота позмінно*» (№58) надає інформацію про змінні роботи трудящих. При змінній роботі працівники міняються змінами рівномірно у порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, повинен здійснюватися через кожний робочий тиждень у той час, який визначений графіком змінності.

Стаття «*Перерви між змінами*» (№59) говорить про те, що тривалість перерв у роботі між змінами повинна бути не менше подвоєної тривалості часу роботи у попередній зміні, включаючи і час перерви на обід. Призначення робітника на роботу на протязі 2-х змін підряд забороняється.

У статті «*Поділ робочого дня на частини*» (№60) говориться про те, що на роботах з особливими умовами і характером праці у порядку і випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути розподілений на частини за умовою, що загальна тривалість роботи не буде перевищувати встановлену межу тривалості робочого дня.

У статті «*Підсумковий облік робочого часу*» (№61) визначається, що на безперервно діючих підприємствах, установах, організаціях, а так само окремих виробництвах, цехах, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами

виробництва не може бути витримана, встановлена для даної категорії трудящих щоденна або щотижнева, тривалість робочого часу, допускається за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації впровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб його тривалість за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин (статті 50 і 51).

Стаття *«Обмеження позаурочного часу»* (№62) говорить про те, що позаурочні роботи, як правило, не допускаються. Позаурочними є роботи понад установлену тривалість робочого дня. (статті 52,53,61).

Власник або уповноважений ним орган може використовувати позаурочні роботи в окремих випадках, що визначаються законодавством.

Стаття *«Заборона залучення до позаурочних робіт»* (№63) визначає фактори, що забороняють позаурочні роботи.

Забороняється залучати:

- вагітних жінок, жінок, що мають дітей у віці до трьох років;
- осіб, молодших за 18 років;
- працівників, що навчаються у загальноосвітніх школах і технічних училищах без відриву від виробництва, у дні занять.

Законодавством можуть бути передбачені й інші категорії трудящих, яким забороняються позаурочні роботи.

Жінок, що мають дітей у віці 3-14 років або дитину-інваліда, можуть залучати до позаурочних робіт тільки з їхньої згоди.

Залучення інвалідів можливо тільки з їхньої згоди і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

Стаття *«Границі норм використання позаурочних робіт»* (№65) передбачає нормативи позаурочних робіт.

Позаурочні роботи не повинні перевищувати для кожного працівника 4 години протягом двох днів підряд і 120 годин у рік. Власник або уповноважений ним орган повинен вести облік позаурочних робіт кожного трудящого.

Стаття *«Перерви для відпочинку і прийому їжі»* (№66) інформує, що працівникам надається перерва для відпочинку і прийому їжі протягом не більше 2 годин. Перерва не включається у робочий час. Перерву для відпочинку і прийому їжі необхідно надавати, як правило, через 4 години після початку роботи. Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. На час перерви працівники можуть відлучатися з місця роботи.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерви установити не можна, працівнику необхідно надати можливість прийняти їжу протягом робочого дня. Перелік таких робіт, порядок і місце прийому їжі встановлюється власником або уповноваженим ним органом за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

Стаття *«Вихідні дні»* (№67) говорить про те, що при п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних дні, а при шестиденному – 1 вихідний день. Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, визначається графіком роботи підприємства, установи, організації, погодженого із профспілковим комітетом підприємства, установи, організації, і, як правило, надається підряд із загальним вихідним днем.

У випадку, якщо святковий або неробочий день припадає на вихідний день, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого дня.

Стаття «*Вихідні дні на підприємствах, установах, організаціях, зв'язаних з обслуговуванням населення*» (№68) говорить, що на підприємствах, установах, організаціях, де робота не може бути перервана в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазин, підприємства побутового обслуговування, театри, музеї тощо), вихідні дні встановлюються місцевими радами народних депутатів.

У статті «*Вихідні дні на безупинно діючих підприємствах, установах, організаціях*» (№69) надана така інформація, що на підприємствах, установах, організаціях, зупинка роботи яких неможлива з виробничо-технічних умов або через необхідність безупинно обслуговувати населення, а так само на вантажно-розвантажувальних роботах, роботах зв'язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня за чергою кожній групі працівників відповідно до графіка змінності, що затверджується власником або уповноваженим ним органом за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

У статті «*Тривалість щотижневого безперервного відпочинку*» (№70) зазначено, що тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менше 42 годин.

У статті «*Заборона роботи у вихідні дні*» (№71) говориться, про те що робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи допускається тільки з дозволу профспілкового комітету підприємства, установи, організації і тільки у виняткових випадках, що визначаються законодавством.

Стаття «*Компенсація за роботу вихідного дня*» (№72) інформує, що робота вихідного дня може компенсуватися за згодою сторін, наданням іншого дня відпочинку або в грошовій формі у подвійному розмірі.

Стаття «*Святкові та неробочі дні*» (№73) визначає святкові та неробочі дні.

Стаття «*Річні відпустки*» (№74) говорить про те, що громадянам, які знаходяться у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої приналежності, а також працюють за трудовими договорами у фізичної особи, надають щорічні (основні та додаткові) відпустки зі збереженням на цей період їхнього місця роботи і заробітної плати.

У статті «*Тривалість щорічної основної відпустки*» (№75) знаходиться інформація про те, що щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік, яка відраховується з дня укладання трудового договору. Для деяких категорій працівників законодавством України може бути передбачена інша тривалість щорічної основної відпустки.

У статті «*Щорічна додаткова відпустка та її тривалість*» (№76) зазначено, що щорічні додаткові відпустки надаються робітником: за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці, за особливий характер праці й в інших випадках, передбачених законодавством.

Стаття «Творча відпустка» (№77) надає інформацію про те, що творча відпустка необхідна для закінчення дисертацій, написання підручників і в інших випадках, передбачених законодавством.

10.3. Режим праці та відпочинку

Внутрішній режим праці і відпочинку визначає: час початку і закінчення зміни, її тривалість, сумарну тривалість перерв і відпочинку, величину окремих перерв, їхній розподіл протягом зміни, форми проведення відпочинку. Відповідно до добових коливань працездатності людини початок зміни рекомендується встановлювати не раніше 6 години ранку, закінчення – не пізніше ніж о 24 годині. Звичайна тривалість зміни для працюючих у нормальних умовах праці – 8 годин при п'ятиденному тижні (40-годинний тиждень), однак у ряді випадків тривалість щоденної роботи може скорочуватися:

- для зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці – 4-6 год. (не більше 36 год. роботи за тиждень).

- оскільки працездатність у нічний час знижена у порівнянні з денним, то тривалість нічної зміни скорочується на 1 год. без наступного відпрацьовування. Нічний час – з 10 години вечора до 6 год. ранку, нічною зміною вважається та, в якій не менше половини її тривалості приходить на нічний час. Це положення не відноситься до випадків, коли працівник користується скороченою тривалістю зміни з інших причин, до безперервного виробництва, шестиденного робочого тижня з одним вихідним днем;

- для осіб, молодших від 18 років: від 15 до 16 років – тривалість зміни скорочується на 2 год. (24-годинний робочий тиждень), від 16 до 18 років – на 1 год. (36 - годинний робочий тиждень),

- напередодні святкових днів нормальна тривалість зміни скорочується на 1 год.;

- установлена тривалість зміни при шестиденному робочому тижні: не більш 7 г. при тижневій нормі 40 год., при 36-годинному робочому тижні – 6 год., при 24-годинному робочому тижні – 4 год.

В усіх перерахованих вище випадках оплата здійснюється як за цілком відпрацьованим нормальним часом, тобто здійснюються доплати за скорочену тривалість зміни. Якщо говорити про роботу на умовах неповного робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень або сполучення того й іншого), установленого за згодою працівника й адміністрації, то звичайно при такому режимі тривалість зміни скорочується не більше ніж на 4 год., робочого тижня – не більше ніж на 20 год. В обов'язковому порядку такий режим може бути встановлений працівнику на його прохання, або з ініціативи адміністрації. В останньому випадку, оскільки даний захід істотно змінює умови наймання, працівник повинен бути попереджений про новий режим не менше, ніж за два місяці. При незгоді він має право розірвати трудовий договір у односторонньому порядку. При такому режимі оплата праці здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або в залежності від фактично виконаної роботи.

Особливо варто сказати про *гнучкі графіки робочого часу*. Їхнє застосування можливе там, де відсутність працівника не веде до порушення виробничого процесу. Суть гнучких режимів полягає в тому, що для окремих

працівників або колективів допускається у визначених межах саморегулювання часу початку, закінчення, тривалості робочої зміни. Робочий день поділяється на дві частини: фіксовану, коли працівник повинен знаходитися на роботі, і гнучку, у межах якої він може змінювати час початку і закінчення роботи.

Роботи понад установлену тривалість робочого часу називаються понаднормовими. Трудовим законодавством передбачене їхнє застосування лише у виняткових випадках.

Існують три основні види перерв на відпочинок.

Мікропаузи - мимохідь виникають короткі, тривалістю у кілька секунд, перерви між операціями, роботами, викликані необхідністю змінення нервової системи працівника при переході від однієї дії до іншої.

Обідня перерва призначена для прийому їжі та відпочинку. Її тривалість (звичайно від 30 хв. до 1 год., максимально – до 2 годин) не входить у тривалість зміни. Визначаючи її тривалість для конкретної організації, варто врахувати, що вона повинна бути такою, щоб забезпечити виконання санітарно-гігієнічних процедур, у деяких випадках – зміну одягу, перехід до місця прийому їжі та назад, прийом їжі, одержання обіду, короткий відпочинок після обіду. Скорочення цього часу можливе за рахунок: раціональної організації та механізації праці персоналу столових і роздавальних пунктів, готування обідів по замовленнях і комплексних обідів з накриттям столів до приходу, уведення чіткого графіка почергової обідньої перерви для різних підрозділів організації та самообслуговування в їдальнях.

У випадку неможливості або недоцільності зупинки виробничого процесу на час обідньої перерви можуть здійснюватися підміни – або з використанням спеціально виділених підмінних працівників, або за рахунок взаємопідмін (наприклад, у бригаді).

Слід зазначити, що підміни повинні носити регламентований характер і здійснюватися за графіком. Рекомендується встановлювати обідню перерву в середині зміни (плюс-мінус 1 год.).

Регламентовані перерви на відпочинок призначені для попередження швидкого падіння працездатності. Вони включаються в робочий час, при розрахунку норм праці їхня тривалість входить у розрахунок норми часу.

Сумарна тривалість цих перерв у розрахунку на зміну може визначатися декількома методами:

1) на основі показника стомлюваності у відносних одиницях, визначеного за методикою фізіологічних досліджень:

$$T_{\text{відп.}} = -0,58 U,$$

де $T_{\text{відп.}}$ – час на відпочинок;

U – показник стомлюваності.

2) на основі показника умов праці в балах, обумовленого інтегральним показником ваги праці:

$$T_{\text{відп.}} = 1,41X - 7,85,$$

де X – показник умов праці.

3) нормативний метод, розроблений НДІ праці. Він передбачає облік наступних основних факторів, які впливають на працездатність: фізичне навантаження, нервова напруга, робоче положення, поза і переміщення в просторі, монотонність, темп роботи, гіподинамія і гипокінезія, метеорологічні умови, шкідливі речовини, виробничий шум, ультразвук, вібрація, освітлення,

електромагнітні поля. Всі фактори диференційовані за ступенем впливу на втому, даються їхні характеристики і величини часу на відпочинок у відсотках від оперативного часу за кожним фактором у залежності від його значення. Загальний час на відпочинок визначається як сума відсотків від оперативного часу, обчислених за відміченими факторами.

Слід відзначити, що розробка внутрішнього режиму праці та відпочинку повинна вестися у визначеній послідовності. «Алгоритм» роботи з проектування раціонального режиму може бути таким:

- упровадження заходів щодо поліпшення умов праці, раціонального планування, оснащення й обслуговування робочого місця, ліквідації перебоїв у роботі;
- упровадження заходів щодо зниження монотонності праці;
- визначення сумарного часу на відпочинок з урахуванням удосконалювання всіх факторів, що впливають на режим праці;
- визначення кількості необхідних підмін і можливості взаємозамінній під час відпочинку;
- вивчення динаміки працездатності, побудова графіка її змінення протягом зміни;
- розподіл часу на відпочинок з урахуванням динаміки працездатності, розробка графіків підміни (взаємозаміни);
- упровадження режиму й оцінка його ефективності.

Добові режими праці та відпочинку визначаються взаємодією змінних графіків праці і відпочинку протягом доби.

Тижневі режими праці та відпочинку. В умовах багатомісячної роботи особливого значення набуває розробка тижневих режимів праці та відпочинку. Щотижневий відпочинок (вихідні дні) повинен надаватися постійно після рівної кількості робочих днів.

Основним видом робочого тижня є п'ятиденний з двома вихідними днями. У випадку, якщо застосовується «ковзний» графік вихідних, то їх рекомендується надавати підряд, інакше може порушуватися період стійкої працездатності протягом робочого тижня. Разом з тим на підприємствах, в установах, організаціях, де за характером роботи й умовами виробництва доцільно застосовувати шестиденний робочий тиждень, може встановлюватися режим роботи з одним вихідним днем і змінами більш короткої тривалості. В основному це відноситься до підприємств торгівлі, побутового обслуговування, до організацій, де робота не може перериватися в загальний вихідний день – неділю, щотижневий відпочинок надається одночасно всім працівникам у визначений день тижня, який не збігається із загальним вихідним.

Залучення працівника до роботи у встановлений для нього вихідний день допускається тільки у виняткових випадках, передбачених законодавством. Особливої уваги вимагає розробка графіків змінності, що визначають чергування змін, порядок і частоту переходу зі зміни в зміну. Найбільш розповсюдженим є перехід зі зміни в зміну через 5 - 6 днів роботи (потижнево), а також перехід після вихідних днів, що забезпечує час на змінення добових біологічних ритмів людини. У випадку, коли тривалість щотижневого відпочинку неоднакова, то більш тривалий відпочинок доцільно надати після нічної зміни.

Річний режим праці та відпочинку містить у собі святкові дні та відпустки. Святкові дні визначаються законодавством. Щорічна відпустка надається як штатним працівникам підприємства, так і сумісникам (останнім – одночасно з відпусткою за основним місцем роботи). Відповідно до законодавства щорічна оплачувана відпустка складає не менше 24 робочих днів у розрахунку на шестиденний робочий тиждень, а для підлітків – один календарний місяць. Для деяких категорій працівників установлюється щорічна оплачувана відпустка тривалістю до 48 робочих днів (науково-дослідних, культурно-просвітніх навчальних закладів).

За загальним порядком, відпустка за перший рік роботи надається працівникові після закінчення одинадцяти місяців безперервної роботи у даній організації. Черговість відпусток встановлюється організації за узгодженням з виборним профспілковим органом і оформляється графіком відпусток.

Відпустка може надаватися у будь-який час протягом року, з урахуванням забезпечення нормальної роботи організації і побажань працівників. У деяких випадках практикуються загальні щорічні відпустки для всього колективу. Іноді за бажанням працівника і за узгодженням з адміністрацією щорічна відпустка може бути розділеною на дві частини. Працівники, що навчаються без відриву від виробництва, мають право на навчальні відпустки: для здачі вступних іспитів, на період навчальних сесій, для випускних іспитів у ВНЗ, у вечірніх і загальноосвітніх школах. Порядок надання і тривалість таких відпусток визначені законодавством.

10.4. Основні показники використання робочого часу

Показники використання робочого часу розраховуються на основі даних балансів робочого часу. До цих показників відносяться:

1) коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу:

$$K_{T_{\Phi}} = \frac{T_{\Phi}}{T_{T_{\Phi}}} \cdot 100,$$

де T_{Φ} – фактично відпрацьовані години в урочний час;

$T_{T_{\Phi}}$ – максимально можливий фонд робочого часу.

За допомогою даного показника аналізується використання робочого часу на підприємстві та в окремих його підрозділах, а також часу на підприємствах галузі;

2) коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу:

$$K_{K_{\Phi}} = \frac{T_{\Phi}}{T_{K_{\Phi}}} \cdot 100,$$

де $T_{K_{\Phi}}$ – табельний фонд робочого часу.

Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу використовують для зіставлення рівнів використання робочого часу при міжгалузевих порівняннях.

3) коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу:

$$K_{\text{вик.роб.час.}} = \frac{\text{середня тривалість робочого часу в днях}}{\text{кількість робочих днів за період}}.$$

Цей коефіцієнт використовується як для аналізу і зіставлення ступеня використання робочого часу на рівні підприємств, галузей та економіки в цілому, так і при міжнародних порівняннях використання робочого часу;

4) показники структури максимально можливого фонду робочого часу. Розмір показники структури максимально можливого фонду часу. Розмір цього фонду приймають за 100% і визначають, скільки відсотків становить:

- а) відпрацьований час;
 - б) час, не використаний з поважних, у тому числі з конкретних причин;
 - в) втрати робочого часу, в тому числі через окремі причини.
- 5) коефіцієнт використання робочого періоду в днях:

$$k = \frac{\text{загальна кількість фактично відпрацьованих людино-днів за період}}{\text{середня чисельність працівників}},$$

де, k – середня фактична тривалість робочого періоду в днях, тобто середнє число днів, відпрацьованих одним середньообліковим працівником за аналізований період (місяць, квартал, рік). Цей показник визначається за формулою:

$$K_{\text{вик.роб.дня}} = \frac{\text{сер.факт.тривалість роб.дня}}{\text{сер.встановлена планом тривалість роб.дня}}.$$

У показнику використання робочого періоду не враховуються внутрішньозмінні втрати робочого часу;

- б) коефіцієнт використання тривалості робочого дня:

$$k_1 = \frac{\text{кількість фактично відпрацьованих людино-год.за період}}{\text{кількість фактично відпрацьованих людино-днів за період}},$$

де, середня фактична тривалість робочого дня (k_1) – це середнє число годин, відпрацьованих одним середньооблікового працівником за робочий день.

Даний показник визначається за формулою:

$$K_{\text{змін (на число)}} = \frac{\text{загальна кількість робочих годин по всіх змінах}}{\text{кількість робочих годин в найбільшій зміні}}.$$

Тривалість робочого дня може бути як повною, тобто з урахуванням надурочно відпрацьованих годин, так і урочною, тобто без урахування надурочно відпрацьованих годин.

В коефіцієнті використання робочого дня не враховуються цілоденні втрати робочого часу.

- 7) інтегральний показник використання робочого часу:

$$K_{\text{вик.роб.часу}} = K_{\text{вик.роб.пер.}} * K_{\text{вик.роб.дня}} * 100\% ,$$

Цей коефіцієнт дозволяє врахувати і цілоденні, і внутрішньозмінні втрати робочого часу.

10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу

У ході вивчення трудового процесу і його нормування вирішуються дві задачі:

1) визначення фактичних витрат часу на виконання операцій та її елементів;

2) визначення структури витрат часу протягом зміни (або її частин).

Існує два основних методи вивчення витрат робочого часу:

1) метод безпосередніх вимірів;

2) метод моментних спостережень.

Метод безпосередніх вимірів полягає у безперервному спостереженні за трудовим процесом, операцією або її частинами і фіксації показників поточного часу або тривалості виконання окремих елементів операції.

Переваги методу:

- докладніше вивчення процесу праці та використання устаткування;
- одержання даних в абсолютному вираженні (сек., хв., год.) і їхня висока вірогідність;
- установлення фактичних витрат робочого часу за весь період спостереження, одержання відомостей щодо послідовності окремих елементів роботи;
- можливість безпосереднього виявлення раціональних прийомів та методів праці, причин втрат та нераціональних витрат часу;
- можливість залучення до досліджень самих працівників.

Недоліки методу:

- спостереження тривалі та трудомісткі, обробка даних досить складна;
- час спостереження обмежений, спостереження не можна переривати,
- один спостерігач, як правило не в змозі забезпечити якісне спостереження і фіксацію результату більше, ніж по трьох-чотирьох об'єктах;
- постійна присутність спостерігача впливає на працівника, що може трохи спотворювати вірогідність результату.

Розрізняють кілька різновидів методу безпосередніх вимірів.

Суцільні виміри (за поточним часом) ведуться шляхом безперервної реєстрації всіх елементів роботи і їхньої тимчасової послідовності, у записі фіксується календарний (поточний) час закінчення кожного елемента. Тривалість елементів операції визначається шляхом додаткових розрахунків: з показника поточного часу елемента, тривалість якого визначається, віднімають показник поточного часу попереднього елемента.

Вибіркові виміри застосовуються для вивчення окремих елементів роботи, операції незалежно від їхньої послідовності у часі. У ході спостережень фіксується й у записі відразу відбивається тривалість кожного досліджуваного елемента.

Циклові виміри використовуються для вивчення елементів операції невеликої тривалості (до 1-3 сек.), коли реєстрація кожного з них окремо дає занадто велику похибку. У цьому випадку елементи поєднують у групи по $(n-1)$, де n – кількість елементів у операції, і в записі фіксуються тривалість кожної групи. Потім за допомогою розрахунків визначається тривалість кожного окремого елемента.

Метод моментних спостережень складається з реєстрації й обліку кількості однойменних витрат робочого часу у вибіркові моменти (у деяких випадках – через рівні проміжки часу). В основі цього методу лежить закон великих чисел, відповідно до якого «взаємне відхилення частин сукупності поглинається всією сукупністю, і з досить високою ймовірністю за окремою частиною можна судити про сукупність в цілому».

При застосуванні даного методу структура витрат часу встановлюється за питомою вагою моментів, у які відзначалися витрати робочого часу в загальній кількості врахованих моментів за весь період спостереження.

Переваги методу:

- один дослідник може спостерігати майже необмежене число об'єктів;
- вірогідність спостереження не постраждає, якщо воно буде перерване, а потім продовжене;
- за оцінкою фахівців, трудомісткість спостереження й обробки даних у 5-10 разів менша, ніж при попередньому методі, нижчі фізичні та нервові навантаження у спостерігача;
- спостерігач не знаходиться постійно поруч із працівником – об'єктом спостереження, тому не робить на нього істотного психологічного впливу.

Недоліки методу:

- результатом є тільки середні дані;
- структура витрат робочого часу може бути розкрита не повністю;
- відсутні дані про послідовність і раціональність виконання прийомів і операцій, немає можливості безпосередньо фіксувати причини простоїв, утрат та нераціональних витрат робочого часу.

У залежності від мети вивчення витрат робочого часу виділяють такі види спостережень.

Хронометраж – вивчення періодично повторюваних елементів операції, підготовчо-заключної роботи, дій щодо обслуговування робочого місця.

Фотографія робочого часу – вивчення робочого часу виконавця, часу використання устаткування протягом зміни або її частини шляхом виміру всіх видів витрат часу, їхнього змісту, послідовності, тривалості.

Фотохронометраж – сполучення вивчення структури витрат робочого часу протягом зміни за допомогою фотографії робочого часу, хронометражу окремих елементів роботи.

У залежності від кількості об'єктів, що одночасно спостерігаються, розрізняють індивідуальні, групові (бригадні), масові (маршрутні) спостереження.

Індивідуальні спостереження – ведуться за одним робітником, за одиницею устаткування.

Групові спостереження – поширюються на декількох робітників або одиниць устаткування, на робітників і верстати, на багатOVERстатні робочі місця, на роботу бригади.

Масовим вважається спостереження, коли число об'єктів перевищує 10. Масове спостереження називають маршрутним, якщо об'єкти віддалені один від одного і спостерігач повинен рухатися за визначеним маршрутом. Іноді маршрутним називають індивідуальне спостереження, коли за визначеним

маршрутом рухається сам об'єкт, (який обслуговує робітник), а спостерігач іде за ним.

Розрізняють такі способи ведення спостереження.

Візуальний спосіб – спостереження і фіксація витрат часу проводяться безпосередньо спостерігачем за допомогою стрілочного-циферблатних приладів часу – годинників із секундною стрілкою.

При необхідній більшій точності застосовуються хроноскопи, які рахують частки секунди. Всі ці прилади тільки фіксують час, а спостерігач повинен керувати ними, вести спостереження, фіксувати дані у листі спостереження. У результаті виникають великі нервові навантаження і дослідження стає досить трудомістким.

Спостереження за допомогою приладів (напівавтоматичних) забезпечує фіксування окремих витрат часу приладами під керуванням спостерігача. Сюди відносяться: прилади з цифровими лічильниками, кожний з яких веде облік за окремим елементом, хронографи, які накреслюють графік уздовж листа запису. Маються розробки, які дозволяють використовувати ЕОМ для вивчення витрат робочого часу.

Автоматичний спосіб спостереження має на увазі використання відеозйомки промислового телебачення, осцилографії та ін.

Кінозйомка дозволяє детально вивчати трудовий процес з використанням великих, середніх, загальних планів, тиражувати отриманий матеріал, робити навчальні фільми, контролювати правильність проведеного аналізу спостереження, залучати до аналізу безпосереднього виконавця роботи. Використовуються кінокамери, що мають стабільні частоти зйомки і покадрову зйомку.

Відеозапис – дає ті ж можливості, але більш придатний для великих планів. Відлік часу може вестися за сигналами, записами на звуковий канал, або за показниками лічильника часу в кадрі.

Використання промислового телебачення дозволяє дистанціювати спостерігача від об'єкта спостереження, вилучити вплив присутності спостерігача на працівника, трудовий процес якого вивчається.

Осцилографування здійснюється за допомогою осцилографа, що записує параметри трудового процесу на плівку або світлочутливий папір і датчиків. Ця система використовується для дослідження машинних і машинно-ручних елементів роботи.

Нарешті, за способом запису результатів спостереження розрізняють: цифрову (хв., сек.), індексну (буквені й умовні позначки), графічну (графіки у масштабі часу), записи; фотокінореєстрацію; осцилограму; змішану (комбіновану) форму запису, наприклад, індексно-цифрову.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Що таке робочий час та у якому взаємозв'язку він перебуває з продуктивністю праці?
2. Які існують шляхи підвищення ефективності використання робочого часу?
3. Як нормується робочий час працівників, що працюють на пільгових умовах?
4. Які передбачено обмеження щодо роботи працівників у нічний час?

5. Кого забороняється залучати до роботи у позаурочний час?
6. Чи можна залучати до роботи працівників у вихідні та святкові дні? Які допускаються винятки?
7. Як регулюються щорічні та щорічні додаткові відпустки і їх тривалість?
8. Які пільги передбачено законодавством щодо тривалості щоденного і тижневого робочого часу? Як це впливає на оплату праці?
9. В чому полягають особливості режиму роботи при застосуванні гнучких графіків робочого часу?
10. Які передбачено види перерв на відпочинок і як визначається їхня сумарна тривалість?
11. У якій послідовності розробляється внутрішньозмінний режим праці і відпочинку?
12. Що передбачає добовий, тижневий і річний режим праці та відпочинку? Які особливості має кожен з них?
13. Коли надається відпустка працівнику та які існують особливості щодо її тривалості?
14. Які Ви знаєте основні показники використання робочого часу і за якими формулами вони обчислюються?
15. Які задачі вирішуються в ході вивчення трудового процесу та проведення його нормування?
16. В чому полягає суть методу безпосередніх вимірів та які його переваги і недоліки?
17. В чому полягає суть методу моментних операцій та які його переваги і недоліки?
18. Які види і способи спостереження використовуються при дослідженні витрат робочого часу?

Лекція 11. Створення сприятливих умов праці

План

11. 1. Поняття, фактори та елементи умов праці.
11. 2. Державне регулювання умов праці.
11. 3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві.
- 11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
- 11.5. Основні напрями та соціально-економічна ефективність.

11.1. Поняття, фактори та елементи умов праці

Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини у процесі праці. Людина значну частину свого життя витрачає на працю і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, умови праці).

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і ставлення її до праці та задоволення працею. Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється і тим, що рівень освіти працівників

висуває на перше місце необхідність задоволення потреб у змістовній праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної і економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

На державних підприємствах трудовим колективам надані великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно – технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів, ставити питання про притягнення до відповідальності за порушення норм з охорони праці тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє і необхідність використовувати у конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь – якої форми власності.

Умови праці поділяються на *соціально-економічні*, які розглядаються у широкому контексті і характеризують відношення до них суспільства, та *виробничі*, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи:

1) *соціально-економічні* фактори, дія яких обумовлює характер умов праці: нормативно-правові – закони, норми, стандарти, а також форми адміністративного та громадського контролю за їх виконанням; економічні – матеріальне та економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці; соціально-психологічні (відношення працівників до праці, психологічний клімат); суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво і раціоналізація);

2) *техніко-організаційні* фактори впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах (предмети праці та їх продукти: сировина, матеріали, готові вироби; напрями впливу умов праці на працівника: технологічні процеси; засоби праці; організаційні форми виробництва, праці та управління);

3) *природні* фактори, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці: географічні – кліматичні зони; біологічні – особливості рослинного та тваринного світу у сільському господарстві; геологічні – характер добування корисних копалин.

Усі ці фактори виливають на формування умов праці одночасно та у нерозривній єдності, обумовлюючи, поряд з іншими параметрами, виробниче середовище.

Класифікація факторів допомагає на рівні галузі, об'єднання, окремого виробництва:

- формувати та поліпшувати умови праці, аналізувати їх стан;
- планувати заходи щодо поліпшення умов праці;
- розробляти проекти устаткування, споруджень, технологічних процесів, спрямованих на поліпшення умов праці;

- зосереджувати ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) для поліпшення умов праці;

- прогнозувати зміни в умовах праці у зв'язку зі змінами технології, устаткування, впровадження нових матеріалів і технологій.

Свій вплив на людину система факторів спричиняє опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях:

1. *Виробничі фактори* – обумовлені особливостями техніки і технології, рівнем механізації й автоматизації праці, якістю оснащення робочих місць, режимами праці та відпочинку. Від них залежать фізичні зусилля та нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність роботи.

2. *Санітарно-гігієнічні фактори* – це температура, вологість забруднення повітря, шум, вібрація, освітлення на робочому місці.

3. *Фактори безпеки* передбачають захист працівників від травм, ураження струмом, хімічного і радіаційного забруднення.

4. *Інженерно-психологічні фактори* визначають комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції техніки, органів управління і способів контролю за ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів.

5. *Естетичні фактори* визначають естетичність виробничого середовища, приємність форм, наявність квітів і звуків на робочому місці, оформлення зон відпочинку, що заспокоюють та ін.

6. *Соціальні фактори* визначаються взаєминами в трудовому колективі, стилем керівництва, місією і цілями підприємства і мірою їхньої ідентифікації з інтересами працівника. Під дією цих факторів формується морально-психологічний клімат у колективі.

Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню. Технічні елементи визначаються рівнем механізації праці.

Праця, а відповідно умови й охорона праці, є реаліями різних систем, з одного боку, "людина – машина (технологічний процес)", "людина – виробниче середовище", "людина – машина (технологічний процес) – виробниче середовище", а з іншого "людина – колектив – суспільство", "людина – суспільство – природа".

Для перших трьох систем умови праці розглядаються у межах робочого місця, дільниці, цеху, виробництва, а для останніх двох – у межах підприємства, галузі, регіону. Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками :

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а при неможливості поліпшення умов праці – підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних і можливих небезпек та виробничих шкідливостей, тобто охорона праці.

Найбільш ефективними є заходи, спрямовані на формування сприятливих умов, на нових підприємствах або в порядку реконструкції на діючих.

Для більшості підприємств характерним є планомірне поліпшення умов праці та захист працівників від небезпечних і шкідливих виробничих чинників.

11.2. Державне регулювання умов праці

Дія небезпечних чинників виробництва не виникає спонтанно, адже технікою користуються люди. Тому вона локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їхньої кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці. Тому державне регулювання умов праці є одним з найважливіших соціальних завдань суспільства.

Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України. Реалізація цих прав здійснюється через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Так, правове регулювання умов і охорони праці в Кодексі законів про працю України не обмежується тільки главою “Охорона праці”. Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України таких, як “Трудовий договір”, “Робочий час”, “Час відпочинку”, “Праця жінок”, “Праця молоді”, “Професійні спілки”, “Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю”.

Закон України “Про підприємства в Україні” визначає, що підприємство зобов’язане забезпечити всім працівникам безпечні та нешкідливі умови праці і несе у встановленому законодавством порядку відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров’ю та працездатності.

Законом України “Про колективні договори і угоди” передбачено, що у колективному договорі встановлюються взаємні зобов’язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально – економічної політики, зокрема, щодо умов та охорони праці.

Прийнятий 14 жовтня 1992 р. Закон України “Про охорону праці” визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров’я у процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок охорони праці в Україні. Дія Закону поширюється на всі підприємства, установи та організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності.

Закон “Про охорону праці” характеризують численні нововведення, такі як:

- впровадження економічних методів управління охороною праці на зміну адміністративно-командним;
- застосування ряду додаткових штрафних санкцій, а також пільг щодо оподаткування;
- створення чіткої системи органів державного управління і нагляду за умовами та охороною праці;
- суттєве розширення прав і соціальних гарантій працівників, насамперед, осіб, які потерпіли від нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, та сімей загиблих;

- визначення місця й ролі колективного договору підприємства у виконанні завдань щодо поліпшення умов і безпеки праці, забезпечення встановлених законом прав і соціальних гарантій працівників, у тому числі на пільги й компенсації;

- визначення правового статусу служб охорони праці на підприємствах і в органах державного управління всіх рівнів;

- забезпечення активної участі профспілок та інших громадських формувань, широких кіл трудящих у вирішенні проблем охорони праці;

- створення необхідних умов для започаткування нових громадських інститутів і можливості обрання комісій з охорони праці підприємства та уповноважених трудового колективу з цих питань.

Закон передбачає чітку систему державного управління охороною праці і регулювання умов праці. Державна політика у сфері охорони праці базується на таких принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працівників по відношенню до результатів діяльності підприємств;

- повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програм з цих питань та з урахуванням напрямків економічної та соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;

- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці;

- участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці тощо.

Державне управління охороною праці і державне регулювання умов праці в Україні здійснюють Кабінет Міністрів України, Державний департамент з нагляду за охороною праці, Міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, місцева державна адміністрація, місцеві Ради народних депутатів.

Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють профспілки та трудові колективи через уповноважених. Уповноважені трудових колективів з питань охорони праці відповідно до законодавства про охорону праці здійснюють контроль:

- умов праці на робочих місцях, безпеки технологічних процесів, машин, механізмів, стану засобів колективного та індивідуального захисту;

- режиму праці та відпочинку;

- використання праці жінок, неповнолітніх та інвалідів;

- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;

- пільг і компенсацій, що надаються працівникам за роботу з важкими та шкідливими умовами праці;

- відшкодування власником шкоди працівникам у разі погіршення їхнього здоров'я або заподіяної моральної шкоди.

Закон України “Про охорону праці” визначає соціально-економічні, організаційно-технічні, санаторно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи з охорони праці.

Соціально-економічними заходами щодо охорони праці передбачається: обов’язкове соціальне страхування працівників власником підприємства від нещасних випадків та професійних захворювань; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням та інші пільги і компенсації працівникам, що зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами; безплатна видача працівникам спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту на роботах із шкідливими і небезпечними умовами; відшкодування власником шкоди у зв’язку з каліцтвом та іншим ушкодженням здоров’я (або його сім’ї у разі смерті потерпілого), пов’язаним з виконанням трудових обов’язків, а також моральної шкоди.

Організаційно-технічні заходи і засоби покликані забезпечити такий рівень організації праці та технічних рішень з охорони праці, які виключали б вплив на працівників небезпечних виробничих факторів.

Організаційні заходи передбачають правильний вишкіл працівників, чітке та своєчасне проведення інструктажів та контролю знань з охорони праці, зручне планування робочих місць, хороший стан засобів колективного та індивідуального захисту.

До технічних засобів і заходів належать: застосування технічно досконалого обладнання, інструментів і пристроїв, транспортних засобів та засобів колективного захисту (огорожень, запобіжних пристроїв, блокування, сигналізації, системи дистанційного управління).

Санітарно-гігієнічні заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на працівників елементів санітарно-гігієнічних умов праці, приведення їх до нормативних рівнів.

Лікувально-профілактичні заходи передбачають попередній та періодичний медичні огляди працівників, безплатне забезпечення лікувально – профілактичного харчування працівників на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, особливі вимоги з охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів.

11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві

Умови праці на виробництві диференціюються залежно від фактично визначених рівнів факторів виробничого середовища в порівнянні з санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними а також з урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров’я людей.

Згідно з гігієнічною класифікацією праці умови праці поділяються на 4 класи:

1) оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров’я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності.

2) допустимі умови – характеризуються такими рівнями факторів виробничого і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не

чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх потомство в найближчому і віддаленому періодах.

3) шкідливі умови – характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи і здатні чинити несприятливий вплив на організм працюючого та/або його потомство. Шкідливі умови за ступенем перевищення гігієнічних нормативів та вираженості можливих змін в організмі працюючих поділяються на 4 ступені:

- 1 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які, як правило, викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань (останні відновлюються при тривалішій, ніж початок наступної зміни, перерві контакту з шкідливими факторами) та збільшують ризик погіршення здоров'я;

- 2 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо – обумовленої захворюваності, появі окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

- 3 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які призводять до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

- 4 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань з втратою загальної працездатності.

4) небезпечні (екстремальні) умови – характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Важливе значення має оцінювання умов праці й визначення ступеня шкідливості та небезпечності умов праці.

Оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці з метою:

- контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам;
- атестації робочих місць за умовами праці;
- санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств;
- складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці;
- розслідування випадків професійних захворювань;
- розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

Санітарні норми широко застосовуються при аналізі та оцінюванні стану умов праці і запровадженні заходів щодо їх поліпшення. Комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища, трудового процесу, сукупних соціально-економічних чинників, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності, здійснюється за допомогою *атестації робочих місць*.

Атестація проводиться в усіх організаціях незалежно від форм власності, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та

матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я персоналу.

Атестація робочих місць за умовами праці передбачає:

- виявлення на робочому місці шкідливих і небезпечних виробничих факторів та причин їх утворення;
- дослідження виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесі на робочому місці;
- комплексне оцінювання чинників виробничого середовища і характеру праці на відповідність їх вимогам стандартів, санітарних норм;
- обґрунтування віднесення робочого місця до відповідної категорії за умовами праці;
- підтвердження або визначення права працівників на пільгове пенсійне забезпечення, додаткову відпустку, скорочений робочий день, інші пільги і компенсації залежно від умов праці.

За результатами атестації складаються переліки:

- робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством;
- робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких пропонується встановити пільги та компенсації, за рахунок підприємства;
- робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їх поліпшення.

Згідно з типовою методикою оцінювання умов праці фактичний їх стан визначається на робочих місцях, де виконуються роботи, передбачені галузевим переліком робіт з важкими та шкідливими умовами, особливо важкими й особливо шкідливими умовами на основі гігієнічної класифікації праці. Оцінювання проводиться за даними атестації робочих місць і спеціальних інструментальних вимірювань, які відображаються у карті умов праці на робочих місцях. Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища і важкості праці визначається в балах за гігієнічною класифікацією праці. Кількість балів по кожному фактору проставляється в карті умов праці. Для оцінювання впливу даного фактора на умови праці враховується час його дії протягом зміни

Залежно від загальної оцінки усіх факторів визначається розмір доплати до тарифної ставки (табл.1).

Таблиця 1

Диференціація розміру доплат до тарифної ставки

Умови праці	Бал	Розміри доплат до тарифної ставки, %
Шкідливі і важкі	До 2- х	4
	2.1-4.0	8
	4.1-6.0	12
Особливо шкідливі та особливо важкі	6.1-8.0	16
	8.1-10.0	20
	більше 10	24

11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

Створення безпечних умов праці, попередження професійних захворювань і виробничого травматизму – це важливі завдання кожної організації.

Впровадження комплексу економічних, технічних, санітарно – гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу, (автоматизацію та механізацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами) сприяє подальшому поліпшенню умов праці. Разом з тим, рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключали би вплив шкідливих умов праці на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені *різні засоби та компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці*: використання спеціального одягу, взуття, засобів індивідуального захисту працівників; скорочення робочого часу; збільшення тривалості відпустки; встановлення доплат до тарифних ставок; пільгове пенсійне забезпечення, пільгове санаторно-курортне забезпечення; профілактичні медичні огляди, лікувально-профілактичне харчування.

Щорічно по Україні витрати на засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов становлять понад 700 млн.грн. Серед цих засобів компенсації – лікувальне профілактичне харчування для працівників, які зайняті на роботах з особливо шкідливими умовами праці, з метою зміцнення їхнього здоров'я і попередження професійних захворювань. Працівникам, зайнятим на певних роботах з шкідливими умовами, передбачено видачу молока. Вживання молока сприяє підвищенню опору організму людини несприятливим факторам виробничого середовища. Працівникам, які зайняті на роботах із шкідливими умовами праці, надається додаткова відпустка і встановлюється скорочений робочий день згідно зі Списком виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці, робота в (на) яких дає право на додаткову відпустку і скорочений робочий день. Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватись шляхом підвищення тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до ставок і окладів з врахуванням дійсного стану умов праці при їх встановленні. Традиційний підхід до побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок першого розряду і в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами.

Законом України “Про підприємства в Україні” (стаття 19) передбачено, що підприємство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Закон України “Про оплату праці” (стаття 15) конкретизує цю норму та передбачає, зокрема, що умови запровадження й розміри доплат, надбавок, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюється в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, включають доплати:

- за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці;

- за роботу у нічний час;
- за перевезення небезпечних вантажів.

Конкретні розміри доплат за умови праці визначаються на основі атестації робочих місць і оцінки фактичних умов праці на цих місцях.

На підприємствах установлюються розміри доплат: від 4% до 24% тарифної ставки (посадового окладу).

Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, але не нижче тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Власник за свої кошти (з прибутку) може додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) додаткові пільги та компенсації, які не передбачені чинним законодавством (відпустки більшої тривалості, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безплатні обіди).

11.5. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві та їх соціально-економічна ефективність

За останні роки на підприємствах України умови праці значно погіршилися. У сфері матеріального виробництва кожен третій, а на окремих підприємствах кожен другий працівник працює в несприятливих умовах, що веде до негативних наслідків. Гострота проблеми поліпшення умов праці зростатиме, якщо не будуть прийняті заходи щодо створення сприятливих умов їх формування.

За результатами соціологічного моніторингу, який проводився Інститутом соціології НАН України, найбільша кількість працюючих, які оцінюють умови як небезпечні – це працівники промисловості (34%), за статистичною звітністю цей показник коливається в межах від 30 % (працюють в несприятливих умовах) до 47% (мають пільги та компенсації за небезпечні та шкідливі умови). Серед працівників сільського господарства в небезпечних умовах працюють 20%, у сфері послуг – 14%, у бюджетній сфері – 10%.

Низькі темпи вдосконалення умов праці на виробництві потребують докорінної перебудови системи управління умовами праці. Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно – технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини. Завданнями управління умовами праці є: забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці, підвищення ефективності виробництва на основі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища. Важливою функцією управління є планування заходів з поліпшення умов праці.

Планування роботи з поліпшення умов праці в рамках підприємства (організації) здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів. При плануванні роботи з поліпшення умов праці використовуються матеріали атестації робочих місць за умовами праці; комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії; матеріали розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та аварій тощо.

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:

- вдосконалення технологічних процесів ;

- механізація та автоматизація виробничих процесів;
- впровадження дистанційного управління виробничими процесами з метою виведення людини із зони несприятливих умов праці;
- удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;
- раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;
- влаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;
- виготовлення та установка ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо);
- реалізація конструктивних рішень з метою доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку ;
- використання індивідуальних засобів захисту тощо.

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва. До економічних результатів впливу умов праці на людину, які мають позитивне значення, слід віднести підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів. Сприятливі умови сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат через тимчасову непрацездатність та виробничий травматизм.

Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

За даними досліджень, комплекс заходів з поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15-20%. Поліпшення умов і впровадження заходів по забезпеченню безпеки праці сприяють скороченню плинності кадрів. За мотивами “небезпечні і шкідливі умови” звільняється в промисловості до 20% усіх вивільнених, а в будівництві – понад 25%. Слід зазначити, що позитивні економічні результати тісно пов’язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними результатами.

Зростання продуктивності праці пов’язано зі скороченням витрат робочого часу, обумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням ефективності використання робочого часу і продовженням періоду активної трудової діяльності.

Несприятливі умови праці приводять до зворотніх результатів: різних форм та ступенів втомленості працівників, функціонального напруження організму.

До негативних економічних результатів належать недоодержання додаткового продукту, непродуктивне споживання робочої сили, зниження продуктивності праці. Крім того, слід звернути увагу на соціальні результати впливу умов праці на працівників.

До позитивних соціальних результатів можна віднести ступінь сприятливого впливу процесу праці на здоров’я людини та розвиток її особистості: стан здоров’я, ставлення до праці, соціальна активність, максимальне задоволення умовами праці.

Негативний соціальний результат включає зниження творчої активності, зацікавленості в праці, зниження трудової дисципліни, зростання плинності кадрів внаслідок несприятливих умов праці.

Для оцінювання результатів заходів з поліпшення умов та охорони праці згідно з Методикою визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці, запропоновані чотири групи показників :

- зміна стану умов і охорони праці;
- соціальні;
- соціально-економічні;
- економічні.

Зміна стану умові охорони праці характеризуються підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно-гігієнічних, естетичних, психофізіологічних показників.

Соціальні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються за такими показниками:

- збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам та скорочення кількості працюючих у незадовільних умовах;
- зниження рівня виробничого травматизму;
- зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов'язаної з незадовільними умовами праці;
- зменшення кількості випадків інвалідності внаслідок травматизму чи професійної захворюваності;
- зменшення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

Економічні результати заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків унаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань. Стимулювання роботи з поліпшення умов праці передбачає систему заохочень. Так ст. 29. “Економічне стимулювання охорони праці” Закону України “Про охорону праці” визначає, що до працівників підприємств можуть застосовуватися будь – які заохочення за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором).

Досвід розвинених країн у галузі охорони праці свідчить, що поліпшенню умов праці сприяють такі заходи:

- 1) податкові пільги на засоби, які застосовуються для оздоровлення умов праці;
- 2) диференціація страхових внесків залежно від частоти і тяжкості травматизму і професійних захворювань.
- 3) застосування санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов праці.

Використання зарубіжного досвіду в галузі охорони праці буде сприяти поліпшенню умов праці на підприємствах України.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Що таке умови праці та який вони мають вплив на здоров'я працівників?

2. В чому полягає зміст соціально-економічних, техніко-організаційних та природних факторів, що впливають на формування умов праці?
3. За допомогою якої системи факторів, що визначають умови праці на робочих місцях, здійснюється вплив на працівника?
4. За якими напрямками здійснюється забезпечення необхідних умов трудової діяльності?
5. Яким законодавством здійснюється державне регулювання умов праці?
6. На яких принципах базується державна політика у сфері охорони праці?
7. Яка роль профспілок та трудових колективів при проведенні контролю з питань охорони праці?
8. Які соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи з охорони праці передбачає Закон України «Про охорону праці»?
9. На які класи поділяються умови праці згідно з гігієнічною класифікацією і в чому суть кожного з них?
10. З якою метою проводиться оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях?
11. Що таке атестація робочих місць і як вони класифікуються за її результатами?
12. Як визначається розмір доплати до тарифної ставки залежно від загальної оцінки шкідливих умов?
13. Якими засобами компенсується вплив на працівників несприятливих умов праці?
14. Які існують напрями поліпшення умов праці на виробництві?
15. У якому взаємозв'язку перебувають заходи з поліпшення умов і охорони праці та економічні і соціальні результати виробництва?
16. Які заходи сприяють поліпшенню умов праці (згідно з досвідом розвинених країн)?

Лекція 12. Оцінювання персоналу

План

- 12.1. Система оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, основні елементи.
- 12.2. Методи та техніка оцінювання.
- 12.3. Модель комплексної оцінки персоналу.

12.1. Система оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, основні елементи

Оцінювання персоналу являє собою процедуру, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам.

Оцінка стосується усіх категорій працівників, хоча значущість її для окремих категорій не є однаковою.

Перш за все оцінка персоналу застосовується для вибору претендентів та прийняття рішень щодо використання, розвитку персоналу, визначенню винагороди за працю та звільнення.

Оцінювання осіб, які надають трудові послуги організації, присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності, тобто в системі «вхід – діяльність – вихід». На етапі входу *предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а на етапі виходу – результати праці.*

Оцінювання персоналу продиктоване об'єктивною необхідністю. *По-перше, у зв'язку зі зростанням попиту на кваліфіковану працю і підвищенням ціни трудових послуг, які вона створює; значним посиленням ролі людського фактора у виробництві продукції; переходом до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного працівника, перед керівниками постають такі першорядні завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності, досягнення найповнішої корисної віддачі та найвищого рівня мотивації праці. По-друге, тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного приведення якісних та кількісних характеристик персоналу у відповідність до нових вимог.*

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона включає:

1) інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме, рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дозволяє менеджерам розв'язати наступні задачі:

- виявлення потреб в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів;

- оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;

- обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;

- аналіз трудової діяльності;

- розробка рішень щодо покращення трудових показників;

- встановлення цілей і задач діяльності працівників на майбутній період;

- внесення змін в систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу покликана сприяти вирішенню наступних завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;

- виявлення співробітників, спроможних виконувати більш відповідальну роботу і надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомога у самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового росту;

- підвищення заробітної плати з метою її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає реалізації таких завдань:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;

- домагатися кращого порозуміння між керівниками і підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;

- підвищувати у співробітників задоволення від роботи, через виявлення перешкод у роботі й пошуку їх ліквідації;

- доводити до відома підлеглих оцінку їх діяльності;

- накопичувати професійні сили, а при потребі удосконалення і перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;

- ставити реальні цілі на майбутнє: розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу у середині підприємства.

Із системних позицій оцінювання персоналу є цілеспрямовано підбраною й організованою сукупністю елементів і відношень між ними, спрямованою на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації. *Основними елементами системи оцінювання персоналу є:*

- 1) мета і завдання оцінювання;

- 2) об'єкти оцінювання (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери, в т. ч. топ-менеджери);

- 3) суб'єкти оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, експертне (зовнішнє), індивідуальне, колективне оцінювання (група оцінюючих, підлеглі, співробітники, клієнти));

- 4) період оцінювання (регулярне, періодичне, епізодичне);

- 5) форма оцінювання (усне, письмове);

- 6) характер оцінювання (формалізоване, неформалізоване);

- 7) діапазон оцінювання (часткове, комплексне);

- 8) критерії оцінювання;

- 9) методи оцінювання;

- 10) способи отримання оцінок (абсолютні, відносні).

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Але, незважаючи на це, можна виділити шість основних етапів здійснення цього процесу:

- 1) встановлення об'єкта оцінювання;

- 2) встановлення критеріїв оцінювання;

- 3) вимірювання досягнутих показників діяльності персоналу;

- 4) порівняння досягнутих показників з установленими критеріями;

- 5) обговорення результатів оцінювання з працівниками;

- 6) прийняття необхідних коригувальних дій та рішень.

Оцінювання працівників має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконання обов'язків, не менш важливо, щоб

цей процес був якомога об'єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом організації. Тому при створенні і функціонуванні раціональних систем оцінювання слід дотримуватися таких засад:

1) чітке визначення мети оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік при конструюванні системи;

2) оцінювання всіх працівників. Формальне оцінювання тільки деяких груп працівників може спричинити певні спекуляції навколо використання його висновків. За такого підходу можливі звинувачення ініціаторів, що прийняття кадрових рішень на підставі оцінювання окремих працівників позбавляє перспективи інших. Оцінювання всіх працівників полегшує отримання інформації про кадровий потенціал організації, ступінь реалізації цілей колективу. Така інформація істотно підвищує ефективність управління людьми. Працівники, які знають, що їх будуть оцінювати за певний період, обізнані з критеріями оцінювання, більше дбають про свою працю, ніж ті, які про це не думають. Цей чинник важливо враховувати, оскільки іноді вважають, що стан справ в організації залежить від керівників і деяких груп працівників. Однак це не зовсім так. Відповідно до правила гармонії ефективність організації залежить від її найслабшої ланки – кількох працівників або навіть одного з них. Оцінювання всіх працівників є ефективним, якщо отримані висновки оперативно будуть використані для реалізації цілей організації;

3) участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання. Добір без згоди працівників критеріїв, аналізу змісту їхньої праці може спричинити необ'єктивні оцінки, призвести до різноманітних конфліктів. Часто працівники дещо інакше бачать зміст критеріїв оцінювання їхньої праці, ніж розробники оцінювальних анкет. Тому при розробленні критеріїв слід враховувати міркування працівників щодо специфіки їхньої праці;

4) диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання. Призначені для оцінювання працівників анкети повинні комплексно враховувати цілі оцінювання;

5) добір методик оцінювання відповідно до його цілей. Кожне оцінювання необхідно проводити з використанням відповідних методик. Наприклад, оцінювання з метою розвитку кадрового потенціалу здійснюють за відносно нескладними методиками, а перше оцінювання при прийомі на роботу вимагає застосування дещо складніших і дорожчих методик;

6) навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедур. Для уникнення помилок при оцінюванні особи, які його здійснюють, повинні мати відповідну підготовку. Програма їх навчання має допомогти з'ясувати теоретичні і практичні аспекти, які стосуються оцінювання, інформування працівників про його завдання і зміст; опису робочих місць, завдань і обов'язків працівників; спостереження і фіксування поведінки працівників на робочих місцях; вимірювання виконуваних робіт, виявлення помилок в оцінюванні і їх виправлення; управління процесом оцінювання;

7) простота оцінювання. Висновки оцінювання тим цінніші, чим простіше й легше їх отримати;

8) дотримання прав тих, кого оцінюють. Процес оцінювання завжди викликає негативні емоції, стресовий стан в осіб, які підлягають оцінці. Для зменшення негативного психологічного впливу оцінювання на працівників,

слід дбати про коректність усіх процедур і не порушувати особистих прав працівників, яких стосується оцінювання. Об'єктивність оцінювання може бути забезпечена за дотримання таких умов: можливість оскарження оцінки; визначення оцінки залежно від значення інформації; переважання об'єктивної інформації; врахування стану афекту; особиста участь оцінюваного у процесі оцінювання; позитивно-негативна асиметрія; зважене усереднення даних;

9) інформування оцінюваних про висновки оцінювання. Сформульовані на підставі оцінювання висновки необхідно повідомити оцінюваному працівнику під час розмови, яку найчастіше проводить безпосередній керівник. У процесі цієї розмови керівник інформує працівника про висновки оцінювання; дякує йому за працю, зосереджує увагу на питаннях, які потребують особливих старань; окреслює галузі, в яких працівник може досягти особливих успіхів; нерідко доводиться наголосити на необхідності суттєво поліпшити результати праці. При цьому бажано поінформувати про оцінку праці підрозділу, а також про те, якою є оцінка праці окремого працівника на фоні оцінок його колег;

10) конфіденційність висновків оцінювання. З висновками оцінювання працівник має бути ознайомлений у безпосередній розмові з керівником. Ознайомлення інших осіб з висновками оцінювання конкретного працівника може спровокувати конфлікти, погіршення відносин у колективі. Якщо оцінювання проводило кілька осіб, всі вони мають подбати про конфіденційність отриманих висновків;

11) можливість оскарження висновків оцінювання. Працівники, які не погоджуються з отриманими оцінками, повинні мати змогу оскаржити їх у відповідному апеляційному органі, про створення і функціонування якого має подбати керівництво організації;

12) систематичність оцінювання працівників. Регулярне оцінювання працівників (раз на півроку, на рік) забезпечує порівняння рівня виконання завдань, поведінки працівників упродовж тривалого періоду.

Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників.

Для того, щоб вірно оцінити елементи об'єкту аналізу, необхідно встановити критерії оцінки – певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків.

Добір критеріїв оцінювання значною мірою залежить від його цілей, з огляду на які можуть бути застосовані кваліфікаційні, поведінкові, особистісні критерії, а також критерії ефективності.

Кваліфікаційні критерії використовують при відборі працівників, особливо керівників, визначенні потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації працівників, прийнятті рішень щодо їх переміщень, передусім на вищі посади – критерії стосуються обсягу знань і вмінь, набутих упродовж життя і необхідних для виконання службових обов'язків. До них належать підтверджена документами освіта, здобуті на різноманітних курсах, тренінгах знання, практичні вміння тощо.

Поведінкові критерії застосовують для стимулювання бажаної поведінки з огляду на специфіку певного робочого місця, вимог менеджерів, наслідком чого є необхідна ефективність праці. У багатьох організаціях, особливо у тих, що тривалий час працюють на ринку, при оцінюванні працівників часто використовують поведінкові критерії відповідно до їх корпоративної культури.

Найпоширенішими поведінковими критеріями є готовність до професійного удосконалення, витривалість і систематичність у праці, лояльність і професіоналізм у відносинах із клієнтами, керівництвом і співробітниками.

Особистісні критерії актуальні при відборі працівників на відповідні робочі місця, службовому просуванні. Оцінюють особистісні якості за допомогою тестів, поглибленого анкетування, спеціалізованих аналітичних досліджень (наприклад, графологічних). Найважливішими особистісними критеріями часто вважають творчість, відповідальність, динамізм діяльності, темперамент, старанність, стресостійкість.

Критеріями ефективності послуговуються при оцінюванні рівня виконуваних завдань, професійної придатності працівника, а також при встановленні заробітної плати, винагород і премій, прийнятті рішень щодо службового просування, пониження у посаді і звільнення. Вони охоплюють результати праці працівників та їхніх груп у фізичному і вартісному вимірах. Найчастіше застосовують такі критерії, як: кількість виконаної праці у фізичному й вартісному вимірах; якість виконаної праці; дотримання термінів виконання завдань; економічні ефекти від діяльності працівника (величина прибутку на одного працівника, сума продажів на одного працівника, собівартість виконання завдань). Іноді оцінюють працівника за кількістю залучених нових клієнтів, укладених контрактів, виграних публічних торгів. Критерії ефективності повинні бути легко вимірюваними, в іншому разі ефект від їх застосування може бути зведений нанівець.

12.2. Методи та техніка оцінювання персоналу

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування дієвих методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу. Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Розглянемо деякі найбільш розповсюджені з них.

Описові методи оцінювання. Більшість із них є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу. Найбільш розповсюдженими є методи довільного опису, структуризовані описи, методи самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків.

Метод довільного опису – найпростіший. До нього часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводитися у зручний час і в довільно обраній формі. Перевагою методу довільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками. Особа, яка здійснює довільний оцінювальний опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями для його складання. Структуризовані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники

продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).

Метод самооцінювання полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки.

Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт.

Етапами оцінювання за визначеними цілями є: 1) визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт); 2) вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів.

Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі прийняття рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники. Однак для використання цієї техніки потрібно багато часу, передусім на початку, що зумовлено включенням працівника у процес розроблення цілей, а також можливими упередженнями як керівника, так і працівника.

Метод критичних випадків передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовне виконання таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них. Використання методу критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі обширної інформації впливати на зміну їх поведінки.

Порівняльні методи оцінювання. Значною мірою ці методи є релятивними, тобто такими, що дають відносні знання. Отримані за їх допомогою результати не варто абсолютизувати, але вони придатні для порівняння працівників, поповнюють інформацію, на підставі якої виробляють остаточні оцінки. Найпоширенішими з них є ранжування, попарне порівняння і теоретичний розподіл.

Ранжування полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі певних критеріїв якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що йдуть з ними з обох боків, завершуючи цю роботу формування загального списку. Ця техніка не складна і може застосовуватися без спеціальної

підготовки оцінюючих. Однак вона придатна для малих груп. Зі збільшенням кількості оцінювання складання ранжувальних листів стає більш трудомістким.

Метод попарних порівнянь. Кожний працівник багатократно оцінюється відносно інших на основі певних критеріїв. Сумарна оцінка, або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 – найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник краще 2, але гірше 6, то його індекс становитиме $2/6=0,33$. Цей метод має сенс також застосовуватись при невеликій кількості працівників, бо він вимагає надто великих витрат часу.

Метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10% кращих працівників, 20% – хороших, 40% – середніх, 20% – нижче середнього рівня, 10% – гірших.

Аналогічний метод застосовується у всесвітньо відомій компанії “Дженерал Моторз”. 100000 службовців розподіляються у такі підгрупи: 10% – кращі виконавці; 25% – хороші; 55% – середні; 10% – гірші.

Комплексні методи оцінювання персоналу. Поєднують в собі описові і порівняльні оцінювання персоналу.

Аркуші оцінювання. Вони служать для отримання інформації про компетенції, поведінку і результати праці, яку потім оцінюють за допомогою відповідно побудованих шкал. Вони можуть також містити описові техніки, контрольні листи або кількісні дані про результати праці. Аркуш оцінювання разом із відповідними інструкціями (про його застосування, аналіз зібраних даних, порядок надання працівнику зворотної інформації і використання висновків оцінювання для прийняття кадрових рішень) розглядають і як метод оцінювання.

Проектують аркуш оцінювання на основі його мети. Щоб бути використаним у комплексному періодичному оцінюванні працівника, він повинен містити такі обов'язкові частини:

1) інформаційна частина, яка заповнюється службою персоналу. Містить прізвище, ім'я, по батькові працівника, його вік, стать, цивільний стан, адресу, відомості про освіту, трудовий стаж, кар'єру, займане робоче місце;

2) заповнювана працівником частина. її зміст свідчить, як працівник оцінює результати власної праці ставиться до організації, керівників і співробітників, наскільки прагне вдосконалювати кваліфікацію, задоволений від виконуваної праці, які має проблеми і труднощі на роботі у взаємодії з колегами чи породжені культурою організації, що впливають на його самооцінку;

3) заповнювана безпосереднім керівником оцінюваного частина. Вона, як правило, містить інформацію про ефективність праці в її кількісному і якісному вимірах, терміни виконання завдань, відносини з іншими працівниками, про відповідальність, самостійність та інші прояви поведінки працівника.

Варіативну частину аркуша оцінок можуть утворювати додаткові дані, наприклад оцінки співробітниками кваліфікації, поведінки й ефектів праці оцінюваного за групового організування праці, думки клієнтів та інших контрагентів, з якими контактує працівник у процесі виконання службових завдань тощо.

Застосування аркушів оцінювання може ґрунтуватися на різних техніках та інструментах. Поширеними при цьому є контрольні листи, що використовуються для оцінювання особистісних якостей, поведінки і результатів праці оцінюваних осіб. Ця техніка полягає у виборі суб'єктом оцінювання з певної кількості описів тих можливих компетенцій, поведінки і результатів, що найкраще відображають оцінювану особу.

Особливою характеристикою можуть бути певні упорядковані кількісні величини оцінюваних елементів, на основі яких вибудовують особистий профіль працівника. Бальні оцінки, які відповідають цим елементам, не повинні бути відомими суб'єкту оцінювання, що гарантує об'єктивність і ретельність, які вважаються основними перевагами техніки контрольних листів. Недоліком її є значні витрати часу на підготовку описів діапазонів можливих дій і відповідних варіантів поведінки працівника. При застосуванні аркушів оцінювання використовують різні шкали для визначення ступенів напруженості окремих критеріїв оцінювання: бальні, алфавітні, шкали прикметниково упорядковані, графічні, біхевіоріальні (поведінкові), змішані.

«Модель 360°». Останнім часом вона набуває усе більшої популярності. За цієї моделі працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника співробітників, клієнтів і підлеглих. Кількість об'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його ефективність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації. Однак «модель 360°» потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання, його адміністрування. Її застосування доцільне в організаціях із високою культурою, в яких оцінювання є джерелом отримання зворотної інформації, яка служить підвищенню індивідуальної, групової і колективної ефективності праці.

Персональне портфоліо (лат. portus - гавань, пристань, in folio - в аркуш) – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Воно пов'язане з об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутих ними результатів праці, а також потенційні можливості їх розвитку. Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку – майбутнього.

Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них, яка може полягати у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації – ефективних, звільненні – непридатних.

Перевагою персонального портфоліо є концентрація в процесі оцінювання на двох основних критеріях, вибір яких має залежати від його цілей і можливостей врахування попередньої активності працівників і перспектив їхнього розвитку.

До комплексних методик оцінювання належить assessment centre, що, як відомо, полягає в оцінюванні окремих людей чи їх груп групою експертів з використанням системи методик оцінювання: тестів, дискусій, анкет, аналізу ситуацій, імітаційних і ділових ігор, розв'язування кейсів.

Кожна організація обирає найпридатніші для неї метод і техніку оцінювання на основі його цілей, наявних коштів, зважаючи на компетентність осіб, яким можна доручити цю важливу й складну роботу.

12.3. Модель комплексної оцінки персоналу

Структуру комплексної оцінки персоналу можна представити у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів.

Існують різні методики комплексної оцінки персоналу. Одна з них була розроблена Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989 р.) і удосконалена Київським національним економічним університетом. В основі методики оцінки лежить 10 взаємозв'язків узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується наступним чином:

$$K_{op} = 0,5 * K_{п} * D_{п} + C_{ф} * P_{р}, \quad K_{п} = (O + C + A) / 85,$$

де: K_{op} – комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$ – ділові якості працівника;

$C_{ф}$ – складність виконуваних функцій (роботи);

$P_{р}$ – результати роботи;

O, C, A – відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності у підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A).

$0,5$ – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка komponується з конкретних ознак. З метою надання уніфікованості вимірювання різних оцінок всі їх складові оцінюються в балах.

Дана методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінки всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінка праці різних категорій працівників має свої специфічні задачі, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці. Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. Продуктивність праці працівників розумової праці не вимірюється кількістю або обсягами виконаної роботи. Не можна виміряти продуктивність праці працівників розумової праці і за допомогою обліку кількості витраченого робочого часу. Навіть саме поняття „робочий час” втрачає сенс, так як у працівників інтелектуальної праці „розмита” межа між „робочим” та „неробочим” (вільним) часом.

Головним критерієм оцінки інтелектуально-творчої праці можуть слугувати тільки якісні характеристики інтелектуальних розробок, проектів, управлінських рішень. Але об'єктивно (справедливо) оцінити такі якісні характеристики „продуктів” розумової праці далеко не просто, так як частіше всього вони стають очевидними (і то не завжди) тільки через значні проміжки часу після виконання роботи. Тому частіше всього використовуються не об'єктивні, а приблизні, в загальній мірі суб'єктивні, сурогатні та чисто формальні критерії, які не відображають реальну цінність інтелектуальної

праці. Тому, як на це звертають увагу стосовно управлінців американські дослідники менеджменту Г. Кунц та С. О'Доннел, „оцінка є найбільш слабкою ланкою в цілісній системі добору, професійного зростання та мотивування праці керівників».

Для сурогатних критеріїв характерним є оцінювання не результатів праці, а так званих ділових та особистісних якостей спеціалістів та керівників. Зовнішні ж спостерігачі можуть говорити тільки про „справи” певної людини, а не її „якості”. До того ж дослідження привели до появи такої великої кількості риз, притаманних лідерам, що для практичних цілей це нічого не дає. 50 років досліджень не дали жодного набору якостей, які можна використати, щоб відрізнити лідерів від тих, хто не відноситься до лідерів. Тому в практиці управління великими корпораціями, починаючи з другої половини ХХ століття все частіше використовують оцінку персоналу не за якостями, а за ступенем досягнення поставлених на певний період цілей. При цьому цілі обґрунтовують і визначають самі працівники в процесі інформаційно-консультаційної взаємодії з керівником та колегами.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Яка мета переслідується при оцінюванні персоналу і що є предметом оцінювання на різних етапах його діяльності?
2. Чим обумовлюється необхідність оцінювання персоналу?
3. Які цілі має оцінювання персоналу за Дугласом Мак-Грегором?
4. Які задачі вирішуються менеджерами внаслідок регулярного вимірювання фактичного рівня виконаних робіт?
5. Які завдання виконує оцінка персоналу на стратегічному і тактичному рівнях?
6. Які основні елементи беруться до уваги при проведенні системного оцінювання?
7. За якими основними етапами здійснюється оцінювання праці?
8. На яких засадах створюються і функціонують раціональні системи оцінювання персоналу?
9. В чому полягає суть кваліфікаційних, поведінкових, особистісних критеріїв та критеріїв ефективності, що використовуються при відборі працівників на відповідні робочі місця?
10. Які методи використовуються для оцінювання персоналу та в чому полягає суть кожного з них?
11. З яких частин складається аркуш оцінювання та яка його мета?
12. Що таке «модель 360⁰» та персональне портфоліо і які вони мають переваги та недоліки?
13. Які групи характеристик входять до моделі комплексної оцінки персоналу?
14. За якою формулою розраховується комплексна оцінка персоналу в балах?
15. Які особливості має процес оцінювання результатів праці керівників та спеціалістів?

Лекція 13. Мотивація і стимулювання персоналу

План

- 13.1. Теорії мотивації персоналу.
- 13.2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
- 13.3. Управління мотивацією.
- 13.4. Організація мотивації на підприємстві.

13.1. Теорії мотивації персоналу

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі.

Першопочаткові теорії мотивації склались на основі проведення аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. Із найбільш відомих, що й до цього часу широко застосовуються, є теорії мотивації праці: «батога і пряника»; «Х», «У» та «Z».

Так, «батогом» в давні часи більш за все виступав страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, князя, короля, поміщика, а «пряником» виступало багатство або породичання з правителями. Ця теорія мотивації широко використовується в казках народів світу. Політика «батога і пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але малоефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників.

Заінтересовує простотою використання мотивів і стимулів теорія «Х», «У» і «Z», в основі якої є ставлення людини до праці. Теорія «Х» була початково розроблена Ф.Тейлором, а потім розвинута і доповнена Д. Мак-Грегором, який додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, - у 80-ті роки. В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини). «Х», «У» і «Z» - це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на таких передумовах:

- в мотивах людини домінують біологічні потреби;
- звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникати, тому працю необхідно нормувати, а кращим способом її організації є конвеєрний;
- з причини небажання працювати більшість людей можна примусити до праці тільки шляхом примусу;
- середня людина надає перевагу тому, щоб нею управляли, намагається не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і старається бути в безпеці;
- якість роботи низька, тому потрібний систематичний строгий контроль з боку керівників.

В теорії «Х» легко поєднуються основні риси постсоціалістичного працівника із задатками рабської психології. Тому природним є застосування як основного стимулу – примусу, а допоміжного – матеріальне заохочення.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і орієнтована на іншу групу людей, В її основі закладені такі передумови:

- в мотивах людей домінують соціальні проблеми і бажання добре працювати;
- фізичні та емоційні зусилля на роботі такі ж природні, як і в час відпочинку;
- небажання працювати не є успадкованою рисою, властиво людині. Людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці;
- контроль і погрози покаранням не є головними стимулами людини до праці і досягнення цілей підприємства;
- відповідальність та обов'язковість щодо підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні;
- звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність;
- багатьом людям властива готовність використовувати свої знання й досвід, проте індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії «У» відображає передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в даній теорії розмішуються в такому порядку; самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»:

- в мотивах людей поєднуються суспільні і біологічні потреби;
- люди надають перевагу працювати в групі і приймати рішення групою;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- надається перевага неформальному контролю результатів праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
- на підприємстві повинна здійснюватись постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою;
- бажана поступова службова кар'єра працівників з досягненням певного віку;
- адміністрація проявляє постійну турботу про працівників і забезпечує їм довготерміновий або пожиттєвий найм;
- людина — основа будь-якого колективу, і тільки вона і забезпечує успіх підприємства.

Теорія «Z» описує доброго працівника, який хоче працювати в групі, має стабільні цілі діяльності на довгу перспективу. Цій теорії відповідає більшість японських працівників великих промислових компаній. Разом з тим працівники теорії «Z» є і в Україні.

Стимули заохочування до праці при цій теорії ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Таким чином, працівники описаних теорій «Х», «У» та «Z», належать до різних груп і надають переваги різним мотивам поведінки та стимулам заохочування до праці. На підприємствах є всі типи людей, тому

застосовування тієї чи іншої концепції мотивації визначається часткою працівників конкретного типу в групі.

З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великих групи: *змістовні та процесійні*.

Змістовні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є :

- а) теорія потреб Маслоу;
- б) теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера;
- в) теорія набутих потреб Мак-Клелланда;
- г) теорія двох факторів Герцберга.

а) Теорія потреб Маслоу. А. Маслоу – один із великих вчених у галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає такі ідеї і ґрунтується на таких передумовах:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного;
- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша;
- звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;
- потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб:

- 1) фізіологічні потреби;
- 2) потреби в безпеці та впевненості в майбутньому;
- 3) потреби належності до певної соціальної групи;
- 4) потреби визнання й поваги;
- 5) потреби в самовираженні.

Фізіологічні потреби. До цієї групи відносять потреби в їжі, у одязі, житлі тощо – це ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, котрі працюють в основному із-за необхідності вижити, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови не погіршували їх існування.

Потреби в безпеці. Потреби цієї групи пов'язані із бажанням людей перебувати у стабільному і безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми

потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

Потреби належності до певної соціальної групи. Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь у громадських заходах. Ставлення до таких працівників з боку керівників має носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма організації праці, групові заходи за межами роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

Потреби визнання й поваги. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх і поважають за це. Управління такими людьми вимагає використання різних форм морального заохочення, вираження, визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

Потреби у самовираженні. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої знання, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу – одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

Разом з тим, в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів:

- потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік);
- не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє піраміда Маслоу;
- задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює її вплив на мотивацію.

б) Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера. К.Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту: 1) *потреби існування*, за Альдерфером, складаються із двох груп: фізіології та безпеки; 2) *потреби зв'язку* відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки; 3) *потреби росту* аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку і самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За Маслоу, рух від потреби до потреби проходить тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух іде в обидві сторони: вгору, якщо не задоволені потреби нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. На його думку, у випадку незадоволення потреб

верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Якщо людина не зможе задовольнити потребу службового росту, у неї знову «включається» потреба у зв'язку. Згідно з теорією Альдерфера, ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. Він вважає, що кожний раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід згори вниз.

в) *Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.* Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, які значно впливають на її поведінку і примушують діяти.

Потреба досягнень проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивідууми, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато і з задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організовувати роботу. Бажано застосовувати в роботі зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові важкодосяжні цілі.

Потреба співучасті проявляється у вигляді бажань дружніх відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, бажать підтримки з боку колег, друзів, хвилюються про те, як про них думають інші. Індивідууми з високою потребою співучасті хочуть займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, яка дозволяє їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень даної потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їх роботи з врахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб співучасті.

Потреба влади є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключаючі групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади з метою володарювання. В першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

До другої групи відносять тих людей, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у їх вирішенні. Як керівники вони шукають можливості мотивування працюючих для досягнення поставлених цілей.

Потреба влади для цих людей – не бажання задовольнити свої амбіції, а бажання до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з вирішенням організаційних завдань, що і є мотивом до самоствердження.

Мак-Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції для успіху менеджера найбільше значення має потреба влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак-Клелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті.

г) *Теорія двох факторів Герцберга*. Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівника. Вона тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність мотивуючих факторів.

Для того щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, потрібно скласти перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати можливість працівникам самим визначати, яким факторам вони надають перевагу.

Наведені вище теорії дозволяють зробити висновок, що немає єдиного підходу, який пояснював би, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна із теорій має щось особливе, відмінне, що дає можливість одержати визнання теоретиків і внести вклад у розробку знань про мотивацію. Незважаючи на відмінності, в усіх чотирьох теоріях є загальне, яке дає змогу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Порівнюючи класифікації у всіх чотирьох теоріях, можна відмітити, що виділені в різних теоріях групи потреб достатньо відповідають одна одній, що видно із схеми.

Всім цим теоріям властиві дві загальні характеристики. По-перше, в кожній чітко сформований певний погляд на мотивацію, який підтверджений емпіричними дослідженнями і вже досить довго застосовується в практиці управління. У зв'язку з цим, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери повинні знати всі чотири теорії.

По-друге, всі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, які лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх теорій змістовної мотивації.

Процесійні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей. Процесійні теорії розглядають мотивації з іншого боку. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки. В даний час існує три основні процесійні теорії мотивації: 1) теорія очікування В.Врума; 2) теорія справедливості Адамса; 3) теорія Портера-Лоулера:

1) *Теорія очікування*. Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети. Людина має бути впевнена в тому, що вибраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб. Теорія ґрунтується на трьох взаємозалежностях: затрати праці – результати; результат – винагорода; валентність (задоволення винагородою).

Очікування в системі «затрати праці-результати» (З-Р) – це співвідношення між затраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде зменшуватись.

Очікування в системі «результати-винагорода» (Р-В) є очікуванням певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів.

У теорії очікувань важливе місце займає валентність або цінність винагороди. Валентність – це передбачена міра відносного задоволення, яка виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо значення будь-якого із цих трьох факторів незначне, то мотивація буде недостатньою, а результат праці – низьким. Для ефективної мотивації менеджера треба встановити тісне співвідношення між результатами і винагородою;

2) *Теорія справедливості Адамса.* Ця теорія стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім порівнюють це з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Це порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, оскільки людина вважає, що її колега одержав більшу винагороду за аналогічну роботу, внаслідок цього в людини виникає психологічна напруга.

Працівники, які вважають, що їм не доплачують в порівнянні з іншими, будуть намагатись зменшити інтенсивність праці або підвищити винагороди.

Вирішення проблеми управління підприємств може здійснюватись двома шляхами: створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія + збереження розмірів сумарного заробітку кожного працівника в таємниці);

3) *Теорія Портера- Лоулера.* Ця теорія ґрунтується на поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості. В теорії фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, міра задоволення. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його здібностей і характеру, а також усвідомленості ним своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди і мірою впевненості в тому, що ці зусилля будуть гідно винагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, констатує теорія Портера-Лоулера і, що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові. Дослідження підтверджують точку зору Портера і Лоулера про те, що висока результативність є умовою повного задоволення працівника, а не її наслідком. В цілому ця теорія внесла основний вклад у розуміння мотивації та довела, що мотивація не є простим елементом в ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків.

Теорія Портера-Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної теорії мотивації.

Концепція партисипативного управління. Концепція партисипативного (англ. – участь) управління ґрунтується на залученні працівників до прийнятого рішення з питань управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш інтенсивної та якісно виконаної роботи і, як результат, до

підвищення продуктивності праці. На підприємствах, де є традиції і висока питома вага творчих працівників, що працюють у межах теорії «У», можна говорити про логічний зв'язок між самоуправлінням та мотивацією працівників.

В підприємствах-банкрутах, де велика частка відсталих працівників, низький рівень дисципліни, вірогідна концепція партисипативного управління недоцільна, більш ефективною буде теорія мотивації «Х».

Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов:

- працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості);

- працівники, безпосередньо своїм керівником, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці);

- працівнику дається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі);

- працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновацій;

- виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні.

Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження, визнання, належності до соціальної групи, а підприємство досягає високих результатів.

Проте партисипативне управління одержить поширення в Україні тільки в ХХІ столітті з підвищенням загальної культури і моралі населення, з одного боку, і вичерпання резервів чисто авторитарного стилю управління та простих концепцій мотивацій (теорія «Х», винагород і покарання, політика «батога і пряника»), – з іншого.

13.2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу

Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим відношенням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різною силою в різних напрямках.

У загальному розумінні *мотивація* – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки. Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації починається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною автономною, високоорганізованою системою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, вимагає постійного задоволення визначених потреб.

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, то, що є загальними для різних людей, і одночасно виявляється індивідуально в кожній людині. *Потреби* – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, недостача чогось, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану дефіциту, невірноваженості, на усунення яких спрямовані дії людини.

Величезна роль потреб полягає у тому, що вони стимулюють людей до дії, діяльності. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша – має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота вимагає визначених зусиль і засобів існування. Друга – є результатом суспільних умов. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив,

В структуру мотиву праці входять:

- *потреби*, які хоче задовольнити працівник;
- *цінності*, що здатні задовольнити цю потребу;
- *трудові дії*, які необхідні для одержання благ;
- *ціна* – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядженні суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше

діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших».

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за:

- потребами, які людина хоче задовольнитись своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язане з трудовою діяльністю.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація — це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на повнішу реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання, як методи управління працею, є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий — на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація — це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання — не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Для розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте вона хоче досягти перспективного росту, самоутверджуватись, відчувати самоповагу. Отже, *трудова мотивація* пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і *статусна мотивація*, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на;

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Ринкова економіка по-новому ставить завдання співвідношення функції держави та організації у сфері праці. Держава повинна мати механізм контролю за:

- умовами праці на виробництві, щоб реконструкція не просто сприяла підвищенню продуктивності праці, але й створювала сприятливі умови для працівників;
- якістю трудового життя;
- станом організації безперервності процесів підвищення кваліфікації професійної підготовки та розвитку кадрів;
- справедливістю оплати, побудованої на диференціації заробітку за критерієм трудового вкладу.

Заслужують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме:

матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- участь у прибутках;

додаткові стимули:

- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди – це поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник.

Винагороди діляться на:

- *прямі* виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
- *непрямі* – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва. Система винагород має базуватись на таких принципах:

- форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств;
- механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому;
- частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату).

13.3. Управління мотивацією

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» (Т. Пітере, Р. Уотермен). «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А. Моріта).

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- знати набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди – тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно – карають.

2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо, має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як міри нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

13.4. Організація мотивації на підприємстві

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в

«Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;

- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є: високий рівень оплати; використання високопрофесійної праці; відсутність зрівнялівки в оплаті; високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:

- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях є підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в розрізі окремих регіонів, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових, у даний період, важелів і стимулів впливу на

поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючі на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації малоефективні.

Як свідчать дані зарубіжних підприємств, у структурі потреб і мотивів не відбувається докорінних змін, і керівники мають недостатнє уявлення про структуру та ієрархію мотивів підлеглих.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;

б) показники рівня життя – номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури, екологічна ситуація, особиста безпека;

в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах:

- *системність* – побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- *комплексність* – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- *аполітичність* – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- *періодичність* – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;
- *виробничо-територіальний підхід* – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Організацією мотивації на підприємстві займаються лінійні керівники і працівники служби управління персоналом.

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає суть теорії мотивації праці, відомої під назвою «батоба і пряника»?
2. На яких передумовах ґрунтується теорія мотивації праці «Х» і яким є її основний стимул?
3. Які передумови закладені в основі теорії мотивації праці «У» і на яку групу людей вона орієнтована?
4. Які основні передумови теорії мотивації праці «Z» і які основні стимули заохочення до праці в ній використовуються?
5. Які теорії мотивації праці відносяться до групи змістовних і в чому суть кожної з них?
6. Які теорії мотивації праці відносяться до процесійних і в чому суть кожної з них?
7. На чому ґрунтується концепція партисипативного управління і на основі яких передумов вона реалізується?
8. Що таке мотивація праці і які фактори входять до структури мотиву праці?
9. Які групи мотивів праці утворюють єдину систему мотивації і стимулювання працівника?
10. Яка мета формування мотиваційного механізму?
11. Яка роль матеріальних винагород і додаткових стимулів у системі мотивації праці?
12. Які фактори необхідно усвідомлювати при проведенні ефективного управління мотивацією?
13. Які існують основні підходи до вибору мотиваційної стратегії?
14. Які методи використовуються при управлінні мотивацією?
15. Які чинники необхідно враховувати для забезпечення потрібного рівня активності персоналу на підприємстві?
16. Які показники потрібно враховувати під час проведення моніторингу на підприємстві?
17. На яких принципах повинна ґрунтуватись система моніторингу мотивації трудової діяльності?

Лекція 14. Соціальне партнерство в організації

План

- 14.1. Суть і функції соціального партнерства в організації.
- 14.2. Система регулювання соціально-трудова відносин в організації.
- 14.3. Колективний договір – основа соціального партнерства.
- 14.4. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

14.1. Суть і функції соціального партнерства в організації

Питання соціально-економічного і трудового спектру є об'єктом соціального партнерства.

Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах злагоди.

Соціальне партнерство в організації – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства в організації є трипаратизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути постійною або нерегулярною, тільки у випадках загострення ситуації.

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли працівники почали об'єднуватися у професійні організації (1867), вже тоді були започатковані перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманої робочої сили і роботодавцями. Перші колективні договори увійшли в практику в кінці XIX ст. у Франції, США і Великобританії. Проте пройшло багато років, перш ніж колективно-договірні системи набули законодавчого закріплення.

Поступово, крок за кроком, система колективно-договірних переговорів, укладання угод одержала офіційний статус і стала одним з ключових елементів соціально-трудових відносин у багатьох країнах, а з 1993 року – і в Україні, коли в липні був прийнятий Закон «Про колективні договори та угоди». Громадська думка, врешті-решт, пройшла шлях від заперечення соціального партнерства як форми насильства над вільним ринком і свободою підприємств до усвідомлення об'єктивної необхідності узгодження інтересів різних верств населення.

Застосування силових засобів (страйків) лише посилюють розкол у суспільстві, призводять до подальшого руйнування виробництва, загострення економічної ситуації.

Здоровий глузд і світовий досвід переконують, що швидше і ефективніше вийти з кризи можна в умовах соціального миру і злагоди у суспільстві і, перш за все, на виробництві. Наприклад, у Великобританії страйки вважаються ірраціональною дією, бо цілий рік, втрачений на переговори з одного лише питання, коштує підприємству менше, ніж припинення роботи на тиждень.

Становлення ринкових відносин обов'язково призводить до пошуку та знаходження тієї чи іншої моделі відносин між власниками засобів виробництва та власниками робочої сили, до подолання суперечностей, які виникають між ними. При всій різноманітності моделей, в цілому їх можна розподілити між двома полюсами, двома ідеями. Перша – ідея класової боротьби, друга – ідея соціального партнерства. У світі є прихильники як першої, так і другої ідеї. Першу ми вже пройшли (1917-1991). Наслідки відомі.

Соціальне партнерство є основним для нашої держави як у даний період, так і на майбутнє. Україна стоїть перед необхідністю переходу від економіки

індустріального типу до економіки науково-технічної або, як її називають, інформаційної економіки. Її найсуттєвіша риса – зміна ролі робітника в процесі виробництва. З простого придатка машини людина перетворюється на спостерігача, контролера, регулювальника.

Комп'ютеризація й автоматизація виробництва ведуть до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. Відбувається своєрідне «олюднення» виробництва. За таких умов працівника дуже важко примушувати до високоефективної праці, його треба заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основі якого лежить «соціальне партнерство», яке виступає складовим елементом суспільного життя.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи менеджменту персоналу необхідно закладати ідею соціального партнерства, яка передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних єдиною метою.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин. Це – відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Потреба врегулювання відносин між сторонами виникає як на ринні підприємства, так і на національному рівні. В організаціях здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудової суперечки чи конфлікту. Виходячи з цього, соціальне партнерство – це врегульована нормами права специфічна система дво- або тристоронніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових

суперечок; організація примирних та арбітражних процедур; участь у роботі органів соціального партнерства; розгляд та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей. Очевидно, переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співробітництва, які є в Україні та за її межами, зокрема, на виробничому рівні – це участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Договірний процес соціальних партнерів – це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається Законом.

Ідеологія соціального партнерства глибоко проникла у соціально-трудові відносини країн з ринковою економікою.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем організації вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в між особистому та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство – це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з другого – страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Розрізняють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але у всіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціального вирівнювання.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- *захисну* – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- *організаційну* – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
- *миротворчу* – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається *трипаратизмом*.

Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;

- укладання систем угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудових відносин;
- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати:

- залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;
- посилення мотивацій до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
- усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;
- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

При цьому, в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:

- формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;
- заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;
- усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;
- створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство слід сприймати як форму існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в процесі виробництва. Ставши зацікавленими учасниками єдиного процесу, сторонами партнерства на принципі співпраці та пошуку компромісів, узгодження дії в реалізації своїх інтересів вони домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного ринку, визначають умови створення та розподілу виробленого продукту і зобов'язуються їх виконувати. По суті, соціальне партнерство це нова система суспільних відносин, яка повинна забезпечити принципово відмінний тип розподілу продукції на демократичних принципах, а саме на основі домовленості про частку створеного валового продукту кожного суб'єкта.

Соціальне партнерство має стати:

- елементом формування соціально відповідної політики, що визначає рівні форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків);
- організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною

мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві.

Слід пам'ятати, що ринковій економіці притаманні як соціальне співробітництво, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну Національну службу примирення.

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП, дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

За останні роки нашою країною ратифіковано 50 конвенцій МОП з питань регулювання соціально-трудова відносин і соціального партнерства.

14.2. 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 дій 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». На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудова відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання колективних договорів 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 ранньокапіталістичного, 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-трудових 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-трудові відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які випливають 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-трудових відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудових 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.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату чи в інший спосіб надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби й потреби своєї сім'ї.

Вдосконаленню соціально-трудових відносин сприятиме створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95 р. Державна інспекція праці. Органи інспекції по праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

14.3. Колективний договір – основа соціального партнерства

В країнах з ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка

набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

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

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

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

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

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди», колективні договори підлягають повідомчій 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 й в пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені від трудовою 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 13 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.

Зокрема, ці обов'язки відносяться до змін в організації виробництва і праці; нормування й оплати праці; встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів організації, якщо це передбачено Статутом; режимі роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпеченні житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Всі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, – це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Всі передбачені колективним договором норми й обов'язки діють тільки в конкретній організації, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути вищі порівняно з Генеральною чи регіональною угодами.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме: деталізацію і конкретизацію діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки організації; нові питання, поставлені часом і виробництвом ще не відрегульованими нормативними документами; стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін; встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки робітників; залучення працівників до управління виробництвом; врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір — це багатоплановий документ, він регулює майже всі відносини в організації як з питань виробничої діяльності, так і з питань похідних від неї, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається в організаціях всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

14.4. Зарубіжний досвід соціального партнерства

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудої сфері, вирішуються на базовому рівні. Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у Німеччині. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у Німеччині, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн. Співробітництво соціальних партнерів у цій країні пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства концентрується в основному у понятті «мітбештіммунг», або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. «Мітбештіммунг» реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміється техніко-організаційна одиниця, а під фірмою – економічна. Вона може складатися з декількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Стрижневою формою соціального партнерства Німеччині є виробнича рада, яка створюється на підприємстві і являє собою консолідований орган представництва робітників і службовців. Через виробничі ради трудящі відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради утворюються відповідно до Закону «Про правовий порядок підприємств» на основі виборної процедури. У виборах не беруть участь особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема, провідні службовці, члени правління акціонерного товариства.

У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів. У тісному співробітництві з виробничою радою підприємства цей контингент громадян захищає свої специфічні життєві інтереси. Представники молоді та інвалідів мають право припинити рішення виробничої ради, якщо їх інтереси не враховані.

Для формування робочих контрактів між колективом і робочою радою згідно із законодавством діють виробничі збори. Виробнича рада має право скликати раз у три місяці виробничі збори для обговорення і вирішення завдань, що стоять перед колективом. Виробничі збори мають верховенство перед виробничою радою, яка мусить звітуватись на їх чергових засіданнях. Роботодавець не менше одного разу на рік повинен доповідати на виробничих

зборах про соціально-економічну ситуацію і перспективу розвитку підприємства.

Вибори у виробничу раду проводяться під керівництвом виборчої комісії, призначаються діючою радою, а за її відсутності – виробничими зборами. Строк повноважень виробничої ради – чотири роки. На підприємствах, де виробничі ради великі, їх члени можуть бути звільненими.

Кількість виробничої ради залежить від кількості робітників і службовців на підприємстві. Регулювання соціально-трудоких відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про найм. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Взагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом «Про сприяння зайнятості працівника», який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68 % його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63 %. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58 % чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом «Про регулювання робочого часу» та Федеральним Законом «Про відпустки».

Право на задовільні умови праці регулюється Законом «Про безпеку праці». Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців.

Захист працюючих жінок гарантується Законом «Про охорону материнства» та Федеральним Законом «Про допомогу по нагляду за дитиною», які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону «Про інвалідів». Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

У Німеччині право на оплату праці забезпечується тарифною автономією підприємства, яка гарантована конституцією країни. Тарифна автономія надає роботодавцям і найманим працівникам змогу понад установлених державою розмірів мінімальних гарантій регулювати величину заробітної плати трудящих без втручання держави. При цьому державні установи, як і приватні підприємства, підпадають під дію тарифної автономії.

Виробнича рада має право наполягати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію робітникам втрат у зв'язку і з змінами па виробництві, наслідком яких може бути масове вивільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, утворюється економічна комісія у кількості 3-7 осіб. Роботодавець повинен надавати її членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватись тільки на роботодавця, при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками. Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, Угоди щодо захисту працівників при раціоналізації виробництва, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань:

- правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робітників і службовців;
- встановлення графіку робочого часу, в тому числі нормованого;
- примусове скорочення робочого режиму. Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на ініціативні кроки;
- терміни виплати заробітної плати;
- встановлення систем і форм оплати праці. До них належать: можливість запровадження розцінок відрядної оплати; погодинної і акордно-преміальної заробітної плати; надбавок до основної заробітної плати; винагороди за раціоналізаторські пропозиції; авансова оплата праці; пенсії через старість, які не здійснюються іншими установами;
- впровадження та використання нових технічних засобів контролю за поведінкою і працею робітників та службовців. До них належить обладнання, яке фіксує продуктивність праці, контрольні картки при вході та при пересуванні всередині виробничих приміщень, телефонна апаратура, за допомогою якої можна записувати переговори працівників;
- запобігання травматизму та профзахворювань, лікування. У випадку, коли умови праці можуть бути поліпшені понад обов'язкові параметри, установлені законодавством, виробничі ради не мають права участі у прийнятті рішень;
- розвиток та функціонування соціальних об'єктів на підприємствах: їдалень, дитячих садків, пенсійних кас або кас для виплати допомоги;
- підвищення кваліфікації та професійне навчання на підприємстві;
- складання соціального плану, який розробляється на випадок закриття підприємства і можливих масових звільнень. Вивільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20% працівників при чисельності

зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих в межах 500 осіб - мінімум 15 % вивільнених і на підприємствах з чисельністю зайнятих по над 500 осіб – 10%. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця. Її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших факторів, так і від економічного становища підприємства.

Практика соціального партнерства і застосування Закону «Про правовий режим підприємства» свідчить, що між виробничою радою і роботодавцем неминучі конфліктні ситуації. У разі, коли сторони переговорного процесу не можуть дійти згоди, виникає необхідність у створенні примирної комісії. Вона складається з рівного числа представників роботодавця і виробничої ради та незалежного голови, кандидатура якого повинна бути погоджена з обома сторонами. Якщо роботодавець і рада підприємства не узгодили пропозиції щодо головування, його призначає суд із трудових суперечок. Завданням примирної комісії є досягнення компромісів. Комісія має право прийняти більшістю голосів рішення із суперечливих питань. Конституційна форма примусової домовленості спонукає соціальних партнерів досягати компромісів на переговорах. Тому спірні питання не часто виносяться на обговорення комісії, бо кожний з партнерів ризикує залишитись на не вигідних позиціях. Робота примирної комісії оплачується підприємством.

У випадку, коли сторони не досягають домовленості, спірні питання вирішуються у судах із трудових справ. Ці суди незалежні від сторін, які вступили у конфлікт. Таке положення зберігається, коли в особі роботодавця виступає держава.

Крім узгодження позицій шляхом переговорів на рівні підприємства, існує, як зазначалося, «мітбештіммунг» у фірмах – акціонерних товариствах. У цих товариствах, згідно з законодавством ФРН, утворюється і функціонує наглядова рада, яка контролює роботу управління.

Наглядова рада обирає правління, щорічно затверджує баланс акціонерного товариства, за її згодою виносяться рішення щодо інвестиційної політики фірми, продажу та закриття підприємства.

Через систему «мітбештіммунг» у гірничодобувній та сталеварній промисловості максимальною мірою здійснюється принцип соціального партнерства.

У Центральній і Східній Європі піонером трипаратизму була Угорщина, де у 1988 році створено орган трипаратизму – Всеугорський союз узгодження інтересів. У 1990 році його реорганізовано у раду узгодження інтересів, функції і кола учасників якого розширені. Якщо раніше робота цієї структури визначалась в основному урядом, то після 1990 року усі три сторони (уряд, роботодавець, профспілки) виступають як рівноправні партнери.

Зараз дії уряду Угорщини спрямовані на посилення основної функції ради, які полягають в узгодженні інтересів уряду, профспілок та роботодавців за таким основоположним питанням, як формування політики в сфері праці (зайнятості, заробітної плати, соціальних питань, освіти), правового регулювання відносин між робітниками і роботодавцями. В міру становлення ринкових відносин уряд передбачає вдосконалення системи трьох стороннього узгодження інтересів за рахунок активізації двосторонніх переговорів.

Примітно, що в Угорщині, як і в інших країнах, не існує окремого закону, який регулює тристороннє співробітництво. Воно базується на рішеннях уряду і домовленості сторін. Обов'язки уряду щодо узгодження інтересів визначені трудовим кодексом Угорщини, а Закон «Про зайнятість» передбачає значні юридичні права ради по узгодженню інтересів. Механізм соціального партнерства в Угорщині, як і в країнах Західної Європи та Азії, є ефективним засобом регулювання трудових відносин, попередження страйків та інших форм відкритого протистояння.

Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак, з прийняттям Закону України «Про соціальне партнерство» проблема розвитку трипаратизму не вирішується. Необхідно формувати свідомість працівників у напрямі активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Питання для повторення і самоконтролю

1. Що таке соціальне партнерство взагалі та в організації зокрема і в чому полягає його специфіка?
2. В чому полягає відмінність соціального партнерства від силових засобів (страйків) і яка форма співпраці має сьогодні пріоритет?
3. Які функції виконує соціальне партнерство і на що воно спрямоване?
4. Якими є головні завдання соціального партнерства в Україні і які проблеми воно повинно вирішувати?
5. Що потрібно розуміти під трудовими відносинами і як вони формуються та регламентуються?
6. Що таке соціально-трудова відносина і на яких принципах вони ґрунтуються та регулюються?
7. Яке законодавство входить до сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудова відносин?
8. Що таке колективний договір і в чому полягають переваги колективно-договірної системи регулювання соціально-трудова відносин?
9. Яка процедура прийняття колективного договору в організації?
10. Які особливості має практика соціального партнерства у Німеччині і що є її стрижневою формою?
11. Які функції по захисту інтересів трудящих виконують виробничі ради трудових колективів у Німеччині?
12. Який існує порядок вирішення спірних питань між виробничою радою і роботодавцем у Німеччині?
13. Що характерне в реалізації соціально-трудова відносин (трипаратизму) в Угорщині?

Лекція 15. Ефективність управління персоналом

План

- 15.1. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
- 15.2. Витрати на робочу силу та їх окупність.
- 15.3. Ефект від управління персоналом.

1. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) Економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) Соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) Організаційної ефективності (оцінює цілісність та організаційну оформленість підприємства). Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

- співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;
- відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу;
- вартісна оцінка розбіжностей у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність; витрати на керівництво.

Економічна ефективність навчання і тренінгу визначається співвідношенням між сумарними витратами на організацію і проведення навчально-тренувального процесу та фінансовими результатами навчання, у вигляді додаткового приросту корисних результатів діяльності підприємства, збільшення його потенціалу, зниження витрат на забезпечення функціонування підприємства, рівня ризику його функціонування. Оцінка економічної ефективності кадрової діяльності охоплює всю багатопланову, багатогранну роботу з персоналом і управління цим процесом.

Важливо не тільки прогнозувати витрати на весь комплекс кадрових процесів, але й визначити напрями раціонального використання фінансових і

матеріальних ресурсів. Перш за все необхідно оцінити економічну ефективність навчання, яке є багатофункціональним процесом, що впливає на різні компоненти діяльності підприємств і всієї галузі.

Класичний метод визначення економічної ефективності продуктивності праці – співвідношення економічних результатів і витрат праці. При оцінці ефективності праці визначають соціальний ефект умов праці, підвищення соціальної активності колективу, які виявляються в якісному аспекті діяльності і в збільшенні (кількісному) економічного ефекту. Прямої оцінки праці господарських керівників зробити неможливо, а непряма оцінка складається з певного внеску керівника в підсумкові показники об'єкту управління.

При оцінці економічної ефективності проектів удосконалення системи й технології управління персоналом можуть застосовуватись такі показники:

- чистий дисконтований дохід (інтегральний економічний ефект) як сума всіх поточних економічних ефектів за весь період, приведена до початкового року розрахункового періоду або як перевищення інтегральних економічних результатів над інтегральними витратами;

- індекс доходності як відношення суми приведених доходів до капіталовкладень;

- внутрішня норма доходності як норма дисконту, при якій розмір приведених економічних ефектів дорівнює капіталовкладенням.

15.2. Витрати на робочу силу та їх окупність

Класифікація витрат підприємства на робочу силу:

1) пряма заробітна плата і оклади (включаючи премії за понадурочну роботу, доплати і компенсації);

2) оплата невідпрацьованого часу (відпусток, святкових днів, вихідної допомоги);

3) преміальні й грошові винагороди (премії за результатами року або сезонні премії, премії за участю в прибутках й інші додаткові виплати);

4) оплата їжі, пиття, палива тощо (виплати в натуральній формі);

5) вартість житла працівників;

6) витрати на соціальне забезпечення (виплати за програмами, що охоплюють старість, інвалідність, виробничу травму, допомогу багатодітним сім'ям тощо);

7) вартість професійного навчання;

8) вартість культурно-побутового обслуговування (оплата харчування, культурних послуг, освіти тощо);

9) інші витрати (вартість транспортування, робочого одягу тощо);

10) податки (податки, що розглядаються як вартість праці: податки на використання найманої праці).

Витрати у зв'язку з навчанням складаються з:

- додаткових витрат на навчання (утримання центру навчання, плата за навчання конкретних працівників, заробітна плата працівників, які замінюють тих, хто навчається на період навчання з відривом від роботи);

- витрат на підвищення оплати праці працівників, які підвищили свою кваліфікацію в результаті навчання;

- економії витрат на компенсацію збитків від розвитку негативних подій через помилки в діях працівників, пов'язаних з недостатнім рівнем кваліфікації до навчання.

До складу витрат на розробку і реалізацію заходів з управління персоналом відносять:

- заробітну платню і преміальні виплати персоналу;
- оплату послуг фахівців, що залучаються із сторонніх організацій для формування кадрової політики;

- витрати на додаткові заходи щодо соціального захисту і забезпечення працівників підприємства, що не застосовувалися до реалізації системи заходів з управління персоналом (наприклад, додаткові виплати з фонду споживання, позики молодим сім'ям, оплата рахунків на надання медичних послуг, абонементи в басейн, виділення коштів на ремонт стадіону, матеріальна допомога до відпустки);

- витрати на поліпшення умов праці (закупівля додаткового устаткування, програмного забезпечення, ремонт приміщень, додаткові пільги для співробітників, які працюють у важких і шкідливих умовах тощо);

- інші витрати (наприклад, на папір, представницькі витрати, обумовлені роботою з вищими навчальними закладами тощо).

15.3. Ефект від управління персоналом

Кінцевою метою організації управління персоналом є досягнення високої продуктивності і якості праці. В цьому зв'язку як прибуток від реалізації заходів по управлінню персоналом можна розглядати приріст обсягу виробленої продукції у вартісному виразі, що зумовлений зростанням продуктивності праці, і віддачу від витрат на персонал.

Ефективність заходів щодо управління персоналом може полягати в: 1) економії коштів, у зв'язку зі зниженням втрат робочого часу, умовним вивільненням працівників, економією фонду зарплати; 2) економічному ефекті, який утворюється від збільшення прибутку в результаті зростання обсягу випуску рентабельної продукції і від зниження собівартості внаслідок скорочення питомих витрат на одиницю продукції, послуг, що виробляється.

Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників, які різноманітні (гідні оплата праці, умови роботи, можливості для розвитку особи); можливості досягнення позитивних та запобігання негативним із соціального погляду змінам в організації.

До позитивних змін можна віднести:

- забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги тощо);

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників;

- певний ступінь свободи й самостійності (можливість приймати рішення, визначати графік та інтенсивність праці тощо);

- сприятливий соціально-психологічний клімат.

До негативних моментів, які можуть бути попереджені, можна віднести:

- шкода, що завдається здоров'ю несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі тощо);

- шкода, що завдається особистості (інтелектуальні та фізичні перевантаження, стресові ситуації тощо).

Питання для повторення і самоконтролю

1. В чому полягає суть задачі оцінювання ефективності управління персоналом підприємства?
2. Які показники використовують для оцінювання економічної ефективності управління персоналом?
3. Як визначається економічна ефективність навчання і тренінгу та оцінюється кадрова діяльність?
4. Які показники можуть застосовуватись при оцінювання економічної ефективності проектів удосконалення системи і технології управління персоналом?
5. Як класифікуються витрати підприємства на робочу силу?
6. З чого складаються витрати підприємства у зв'язку з навчанням працівників?
7. Які витрати підприємства відносять до складу витрат на розробку та реалізацію заходів з управління персоналом?
8. В чому може виражатись ефективність заходів щодо управління персоналом?
9. Які позитивні зміни відбутись в колективі підприємства в результаті реалізації заходів щодо управління персоналом і які можуть бути попереджені негативні моменти?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: Практикум. –М.: Юніті-Дана, 2009. – 240 с.
2. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Пенза: Вид-во Пенз. держ. ун-ту, 2005. – 137 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч.посіб. – К.: Центр учбової літератури. 2009.– 502 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент. – М.: Економіст, 2003. – 528 с.
5. Дуракова І.Б., Родін О.А., Талтинов С.М. Теорія управління персоналом: Навчальний посібник. – Воронеж: Вид-во ВДУ, 2004. – 83 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., Кондор. – 2005. – 308 с.
7. Курс менеджменту. // Під ред. Д.Д. Вачугова. – Ростов-на-Дону: Вид-во В«Фенікс В», 2003. – 512 с.
8. Маркова С. В. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. –К.: Центр учбової літератури, 2007.– 248 с.

10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Знання, КОО, 2008. – 435 с.
11. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-е видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
12. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
13. Управління персоналом: Підручник для вузів /За ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
14. Южаєва В.С. Менеджмент: Навчальний посібник. - М.: ІТК В«Дашков і К 0 В», 2004. – 104 с.

Допоміжна

1. Авдєєв В. В. Управління персоналом: технологія формування команди / В. В. Авдєєв – М. : Фінанси і статистика, 2003. – 543 с.
2. Агамирова Е.В. Управление персоналом. [учеб. пособ.] / Е.В. Агамирова. – М.: ЦТК, 2007. -139 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 237 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
6. Гримблат С. О. Стратегия управления персоналом / С. О. Гримблат, М. В. Воронов – К. : Ника-Центр, 2004. – 190 с.
7. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпирко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 3 – 9.
8. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : [навч. посіб.] / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
9. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: [монографія] / Д. Є. Козенков, В. Вашкелевич, К. М. Солошенко, Е. П. Якубова. – Дніпропетровськ : Системні технології, 2004. – 156 с.
10. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. — К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
12. Управління персоналом: Підручник. / [В. М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ;— К.: КНЕУ; Краматорськ:НКМЗ, 2013 – 666 с..
13. Управление персоналом: уч. – практ. Пособие 158 экз 158 экц.. Кибанова А.Я., Ивановской Л.В. – М.: Приор, 1999. – 352 с.
14. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс 158екцій. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
15. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: учебно-методич. Пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

Інформаційні ресурси

http://www.nbu.gov.ua	Бібліотека ім. В. І. Вернадського
http://lib.meta.ua	Електронна бібліотека
http://www.lib.ua-ru.net	Студентська електронна бібліотека
http://zakon3.rada.gov.ua	Законодавчі акти України
http://www.ukrstat.gov.ua	Державна служба статистики України
http://	

