

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ  
Факультет менеджменту  
Кафедра менеджменту та економіки

## ***УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:***

### ***КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ***

галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму  
підготовки 6.030601 «Менеджмент» професійного спрямування  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» варіативної  
компоненти  
«Менеджмент міжнародних авіаційних перевезень»

Кіровоград 2011

Управління персоналом : конспект лекцій / З. В. Смутчак. – Кіровоград : ДЛАУ, 2011. – 260 с.

Конспект лекцій з дисципліни „Управління персоналом” призначений для підготовки курсантів всіх форм навчання, допомагає довести до курсантів та слухачів основні знання щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Призначено для курсантів та слухачів галузі знань 0306 „Менеджмент і адміністрування” напряму підготовки 6.030601 „Менеджмент” професійного спрямування „Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” варіативної компоненти „Менеджмент міжнародних авіаційних перевезень”.

Розглянуто і рекомендовано до друку і використання в навчальному процесі на засіданні кафедри менеджменту та економіки, протокол № 4 від 25.11.2011 р.

**Рецензент:** І. В. Олійник, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та економіки

## ЗМІСТ

1. Управління персоналом в системі менеджменту організації	4
2. Управління персоналом як соціальна система	24
3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	47
4. Кадрове планування в організаціях	70
5. Організація набору та відбору персоналу	88
6. Організування діяльності та функції служб персоналу	106
7. Формування колективу організації	127
8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	146
9. Оцінювання персоналу в організації	162
10. Управління розвитком та рухом персоналу організації	188
11. Управління процесом вивільнення персоналу	222
12. Соціальне партнерство в організації	234
13. Ефективність управління персоналом	248
14. Засоби інформаційно-методичного забезпечення дисципліни	258

# 1 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ З ЛЕКЦІЙНОГО КУРСУ ДИСЦИПЛІНИ

## ТЕМА 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### ПЛАН

- 1.1 Управління персоналом як наука.
- 1.2 Системний підхід до управління персоналом організації.
- 1.3 Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу
- 1.4 Етапи історичного розвитку управління персоналом.

### *1.1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКА*

**Управління персоналом** – відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникли на початку ХХ ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю, головним чином, комерційних, а також некомерційних, насамперед, державних організацій.

У залежності від того, у межах яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося, в основному, у межах біхевіористських, поведінкових наук, що безпосередньо вплинуло на назву цієї дисципліни. Там, незважаючи на те, що процес виділення управління персоналом у самостійну науку завершився у 60-70-х роках ХХ ст., вона і сьогодні називається по-різному: "організаційна поведінка" або "управління людськими ресурсами" (іноді ці терміни характеризують відносно самостійні науки, до того ж "організаційна поведінка" трактується як ядро, найважливіша складова частина "управління людськими ресурсами").

У Німеччині і деяких інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом була традиційно пов'язана, в першу чергу, з економікою підприємства, що знайшло відображення у назві цієї дисципліни – "економіка персоналу" або "менеджмент персоналу".

У СРСР спеціальної науки управління персоналом не існувало і була відсутня найважливіша база її предмета – ринкове середовище, проте управління кадрами досліджувалося у межах економічних, соціологічних і психологічних наук.

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях:

- теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);
- прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних

моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

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

- економічний (виробник і споживач благ);
- біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров'я);
- соціальний (член певної групи);
- політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
- правовий (власник певних прав і обов'язків);
- культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
- професійний (атеїст або той, що сповідає релігію);
- емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
- розумний (той, що має певний інтелект і певну систему знань).

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

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст.

Управління персоналом базується також на теоріях, що стосуються відзначених вище аспектів людини. До них належать наступні концепції:

1. Економічні теорії, що охоплюють різні напрямки економічної науки. Це, насамперед, теорії ринку праці. Відображаючи процеси в області попиту на робочу силу і її пропозиції, вони допомагають пояснити ряд явищ у сфері управління персоналом. Висновки теорій ринку праці важливі для розробки стратегії і прийняття оперативно-тактичних рішень у сфері залучення

робочої сили, утримання кваліфікованих робітників на підприємстві, стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу почуття відданості підприємству, зміцнення корпоративної культури і т.д. Найважливіше значення для управління персоналом мають і інші напрямки економічної науки, зокрема: теорії планування, економічна інформатика, а також економічні теорії і методи.

2. Психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці).

3. Соціологічні концепції. Їхній вплив на управління персоналом є різноманітним. Він виявляється, насамперед, у теоріях груп і організацій.

4. Трудове і соціальне право.

5. Політологічні теорії.

6. Конфліктологія.

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

Такий складний міждисциплінарний зміст науки управління персоналом обумовлюється великою кількістю сторін, аспектів людини, що впливають на його поведінку у підприємстві. Комплексність, синкретичність управління персоналом ніяк не заперечує специфічності і самостійного (у певних межах) характеру цієї науки. Усі дані інших наук переосмислюються і розвиваються в ній під кутом зору забезпечення підприємства оптимальною кількістю і якістю працівників і їхнього потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Практична значимість управління персоналом полягає у наступному:

- ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
- раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
- спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонуєваних наукою.

Для практиків-менеджерів управління персоналом може запропонувати три види послуг:

- на основі досліджуваних у межах науки управління персоналом зв'язків між різними організаційними явищами можна розробити і протестувати різні теорії або моделі в області управління персоналом. Теорії, які протестовано, в свою чергу, можуть допомогти менеджеру зрозуміти наслідки його вчинків, пояснюючи йому: "Якщо Ви зробите X, то швидше за все одержите Y";

- систематично вивчаючи вчинки (як у реальних, так і в лабораторних, умовних організаціях), наука управління персоналом може запропонувати менеджеру більш широку розмаїтість можливих варіантів поведінки, ніж він міг використовувати раніше. Поєднаний з гарною теорією, розширений та збагачений репертуар управлінської поведінки збільшує кількість альтернатив для дій;

- за допомогою збільшення кількості можливих альтернатив поведінки, найважливіші наслідки яких можна науково передбачати, дослідження в межах науки управління персоналом допомагають менеджерів-практиків простежити еволюцію своїх майбутніх вчинків і їхні можливі наслідки. Це підвищує імовірність формування оптимального варіанту поведінки.

Управління персоналом як наука впливає на реальну життєдіяльність підприємств, стаючи надбанням людей, зайнятих в області управління і виробництва. Це відбувається завдяки перетворенню її в навчальну дисципліну. Становлення управління персоналом як навчальної дисципліни відбулося, в основному, у перші десятиріччя після другої світової війни. Спеціалізовані кафедри управління персоналом, як правило, об'єднані з деякими іншими, переважно економічними дисциплінами, вперше з'явилися у післявоєнний період у США у 60-70-х роках і одержали поширення в країнах Західної Європи. Так, у Німеччині перша кафедра "Управління персоналом" була створена у 1961 р. Сьогодні цей предмет викладається майже в усіх університетах, вищих школах управління і бізнесу, а також у багатьох інших навчальних закладах Америки, Західної Європи та інших регіонів світу. Управління персоналом входить до навчальних програм практично усіх вищих навчальних закладів. Видається велика кількість літератури з проблематики кадрового менеджменту, існує цілий ряд асоціацій і об'єднань у цій сфері, наприклад, Міжнародна асоціація з управління персоналом, Американське суспільство керуючих персоналом і т.д.

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу.

Разом з тим, в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах.

Так, служби управління персоналом у підприємствах мають, як правило, низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-

правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб. Як у менеджерів з персоналу, так і лінійних менеджерів, у більшості випадків, відсутні вміння щодо організації роботи на кінцеві фінансово-господарські показники за допомогою кадрових заходів. Ця проблема обумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетентності менеджерів з персоналу. Вона є наслідком нерозуміння керівниками підприємств місця і ролі кадрових служб у рішенні загальних задач, досягненні цілей підприємства.

Це обумовлює неповне, недостатньо дієве здійснення (а в деяких випадках і невиконання) таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу.

У даний час у багатьох підприємствах відсутнє положення про кадрову службу, не відпрацьовані кадрові технології, є характерним низький рівень координації діяльності кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства.

У практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою в області управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють цікавості до засобів виявлення і розуміння чекань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих груп, так і окремих працівників. Це, у свою чергу, обмежує можливості керівника підприємства щодо створення "єдиної команди".

Таким чином, у сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом у підприємствах. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні. Що стосується міжорганізаційного рівня, слід зазначити, що в умовах ринку розвиток людських ресурсів вимагає кооперації і співробітництва. Так, міжорганізаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва. Це буде сприяти досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.



Таким чином, в даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного і ряду інших напрямків вищої освіти. Воно необхідно не тільки для керівників, що мають досвід, або для майбутніх керівників, безпосередньо зайнятих управлінням людьми, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом буде сприяти формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактору у підприємстві.

Предметом дисципліни "Управління персоналом" виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

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

## 1.2. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Більшість сучасних концепцій управління ґрунтується на системному підході до розуміння організацій і управління ними, згідно з яким організація розглядається як система — комплекс складових у взаємодії, яка формує їх цілісність стосовно навколишнього середовища.

*Система* — певна сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, наділене особливостями, відсутніми в його складових.

Елементом системи можуть бути матеріальний об'єкт, поняття, властивість або елементне відношення. Критерієм ідентифікації цих елементів є наявність у кожного з них самостійної поведінки.

Найважливішою особливістю системи є наявність у неї таких якостей, які не можуть бути досягнуті простим підсумовуванням якостей її складових. Оскільки частини системи як цілого підпорядковані їй, їх називають підсистемами. Отже, підсистема є елементом системи чи групою цих елементів. Це означає, що будь-яка система може бути підсистемою більш високої ієрархічної системи. За функціональним змістом об'єднаних елементів у системі «виробничо-господарська організація» можна виокремити техніко-технологічну, економічну, соціальну й організаційну підсистеми. Система управління персоналом виступає складовою соціальною підсистемою

Розміри і розгалуженість системи управління персоналом залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожній конкретній організації. У невеликих організаціях усі функції системи управління персоналом, як правило, виконує вищий орган управління, якому підпорядковані функціональні виконавці. В організаціях із плоскими ієрархічними структурами система управління персоналом функціонує у вигляді функціональних комірок, створених при кожному відокремленому виробничому підрозділі.

В ієрархічній організації структура системи управління персоналом формується відповідно до її побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність окремих ланок загальної служби управління персоналом відповідає становищу певного рівня в загальній ієрархії організації (рис. 1.2).

### Ієрархічні рівні управління

### Основний зміст роботи з персоналом



**Рис. 1.2. Система управління персоналом в організації зі складною ієрархічною побудовою**

Отже, в організації зі складною ієрархічною побудовою (корпорації) робота з персоналом розподілена і диференційована між рівнями управління.

Повсякденна робота з персоналом зосереджується на низовому рівні управління організацією. Сукупність видів діяльності з управління персоналом на цьому рівні прийнято називати менеджментом персоналу. Полягає він у наборі і відборі претендентів на вакантні посади, їхній професійній орієнтації та адаптації, обліку кадрів, визначенні і регламентації службових обов'язків працівників, застосуванні певних систем і форм оплати та стимулювання праці, управління кар'єрами працівників тощо. На цьому рівні управління здійснюється оперативна робота з персоналом — розстановка працівників на окремі ділянки, їх переміщення у зв'язку з виробничою необхідністю, складання графіків виходу на роботу і відпусток, контролювання і облік виконаних робіт, стимулювання (дестимулювання) працівників та ін.

На практиці часто вважають, що робота з персоналом концентрується в управліннях (відділах) кадрів. Насправді управлінський вплив на персонал здійснюють лінійні і функціональні керівники та підрозділи у структурі апарату управління.

Отже, система управління персоналом у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем — підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

**1. Підсистема лінійного управління персоналом лінійних керівників всіх рівнів управління — від виробничої дільниці до правління корпорації.** Управління персоналом здійснюється цією підсистемою безпосередньо шляхом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями.

Названі управлінські підрозділи утворюють структуру підсистеми функціонального управління персоналом кожної організації.

**2. Підсистема функціонального управління** — це сукупність функціональних підрозділів в апараті управління організації, які виконують відповідні види робіт.

У зв'язку з різноманітністю однорідних робіт виникає необхідність об'єднувати їх у певні функціональні підсистеми. Залежно від наявної в конкретній організації організаційної структури управлінських підрозділів соціального характеру ті чи інші види робіт можуть входити до складу різних і навіть кількох функціональних підсистем.

Загалом управлінські підрозділи соціального характеру забезпечують діяльність таких функціональних підсистем: підсистеми розвитку організаційної структури управління; підсистеми забезпечення нормальних умов праці; підсистеми правового забезпечення системи управління персоналом; підсистеми інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистеми управління соціальним розвитком колективу; підсистеми управління трудовими відносинами; підсистеми планування і маркетингу персоналу; підсистеми управління наймом і обліком персоналу;

підсистеми управління професійним розвитком персоналу; підсистеми управління мотивацією поведінки працівників.

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління персоналом.

Завданням **підсистеми розвитку організаційної структури управління** є: поелементний аналіз структури кадрового складу працівників менеджменту і організування їхньої праці, інформації та техніки менеджменту, організування використання методів менеджменту; просторовий аналіз структури і взаємодії окремих органів менеджменту, функціонального поділу праці; часовий аналіз перебігу процесу підготовки, прийняття і організування виконання управлінських рішень; виявлення резервів у системі менеджменту; оцінювання організування менеджменту загалом і окремих його ланок; обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури управління; прогнозування і вироблення альтернатив розвитку організаційної структури управління за зміни умов її функціонування; обґрунтування основних параметрів організаційної структури управління: чисельність щаблів менеджменту (довжина ієрархічної драбини), ступінь централізації лінійного і функціонального менеджменту, склад відділів за функціями менеджменту, чисельність підлеглих в одного керівника тощо.

До функцій **підсистеми забезпечення нормальних умов праці** належать реалізація заходів з охорони праці і дотримання техніки безпеки, режимних заходів з охорони працівників, дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, естетичних вимог до обладнання робочих місць тощо.

**Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом** здійснює: вирішення правових аспектів трудових відносин; узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом; правовий захист працівників в органах державної влади і в суді; консультативне обслуговування працівників з питань трудового законодавства і його застосування в організації.

На **підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом** покладається: ведення обліку і складання статистичної звітності про стан і рух персоналу; інформаційно-технічне забезпечення підрозділів кадрової служби; забезпечення всіх підрозділів управління науково-технічною інформацією; зв'язок із засобами масової інформації; патентно-ліцензійна робота.

**Підсистема управління соціальним розвитком персоналу** виконує такі функції: соціальне прогнозування параметрів персоналу (вікові і статеві зміни в колективі, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників); розроблення і впровадження соціальних норм взаємовідносин і процедур їх реалізації; регулювання соціальних відносин між працівниками;

соціальне планування (плани удосконалення соціальної структури колективу, умов праці, її охорони та зміцнення здоров'я працівників, підвищення трудової та громадської активності працівників, розвитку самоврядування); розвиток культури і фізичного виховання; управління конфліктами і стресами тощо.

Функціями *підсистеми управління трудовими відносинами* є: аналіз і регулювання групових і міжособистіс-них взаємовідносин; аналіз і регулювання взаємовідносин лідерства, керівництва і підпорядкування; управління конфліктами і стресами; дотримання етики відносин між працівниками; взаємодія адміністрації з профспілками; соціально-психологічна діагностика клімату первинних трудових колективів.

Для *підсистеми планування і маркетингу персоналу* головними є такі функції: організування і контролювання процесу розроблення проектів концепції, принципів, політики та стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу загалом, регіональних відділень та філій; аналіз стану ринку трудових ресурсів в країні і в регіонах; кадрове планування; планування заходів з підготовки та залучення висококваліфікованих кадрів у систему; організування рекламних заходів з підтримання іміджу корпорації, престижності праці в її підрозділах; підтримання зв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують надходження кадрів у систему.

*Підсистема управління наймом і обліком персоналу* забезпечує: організування найму персоналу, проведення співбесід, оцінювання, відбору і прийому персоналу на роботу; облік наявного складу, прийому, переміщень, стимулювань, покарань, звільнень працівників; професійну орієнтацію та адаптацію працівників; діловиробниче забезпечення системи управління персоналом.

Обов'язками *підсистеми управління професійним розвитком персоналу* є: навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; професійна і соціальна адаптація працівників; оцінювання кандидатів на вакантні посади, періодична атестація кадрів; організування раціоналізаторської і винахідницької роботи працівників; управління кар'єрами і службово-професійним просуванням; роботу з кадровим резервом.

*Підсистема управління мотивацією працівників* зосереджується на реалізації таких функцій: нормування праці, тарифікація робіт і працівників; управління мотивацією трудової поведінки; розроблення систем оплати праці і преміювання, участі працівників у доходах (прибутках) корпорації; організування нормативно-методичного забезпечення оплати праці і матеріального стимулювання працівників; розроблення і впровадження форм морального стимулювання працівників.

У середніх і малих організаціях спостерігається агрегування (об'єднання) підсистем функціонального управління персоналом у межах управлінських підрозділів.

Отже, можна стверджувати, що в будь-якій організації існує система управління персоналом. Ступінь її розгалуженості і складності визначається

розмірами та ієрархією побудови організації, а також загальною стратегією її розвитку.

### **1.3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. Мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціально значущих об'єктів. Трудова поведінка — це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. Потреба — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і є реальною причиною трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб, чим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації трудової поведінки працівників з їхніми внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

Мотив розглядається як спонукання людини до активності, пов'язаної з намаганням задовольнити певні потреби.

Спонукання виступає як поведінковий вияв потреби та спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними й абсолютно необхідними для виживання людини. Вторинні потреби є психологічними й усвідомлюються з досвідом, а тому значно більшою мірою відрізняються у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але й трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація охоплює стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління. Сприйняття окремими працівниками трудової ситуації не може бути однаковим, а тому мотивуючий вплив різних заходів повинен бути індивідуальним. На такому підході ґрунтуються так звані процесуальні теорії мотивації.

У їх основі — різні ціннісні орієнтації працівників, тобто усвідомлено сприйняті цінності. Цінність — це поняття, що виражає позитивну або негативну значимість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності. Для різних працівників одні і ті ж цінності мають різну значимість.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найважливіші для неї цінності, які називають базовими. Залежно від базових цінностей можуть змінюватися оцінки інших предметів і явищ. На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами. Ціннісні орієнтації — це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру й обсягу фактичних знань, потреб і домагань та є поєднанням емоційних аспектів з раціональним мисленням.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка й соціальна оцінка. Соціальна установка — це вираження ціннісної орієнтації в формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті в працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих самих об'єктів та суб'єктів.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення у свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих у колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки). Цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також є своєрідними цінностями для працівника.

У цілому, процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їхнього відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином у конкретній ситуації.

Практичне використання цих засадничих соціально-психологічних закономірностей в управлінні (зокрема мотивації) персоналом повинно виходити з урахування:

1. індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника;
2. впливу конкретної ситуації на поведінку працівника;
3. відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей щодо тих потреб, які для них важливі. Крім того, різні працівники вибирають різні шляхи та способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом. Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода — це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, люди мають різні поняття про цінності, а значить, і оцінка винагороди та її цінність відрізняються. Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб у кожний конкретний період і домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

#### 1.4. ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для	Розробка програми з безпеки праці



		зростання	
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації ,	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі Робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників,

			професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
--	--	--	---

Виділяють такі підходи до управління персоналом:

**1. Економічний підхід** (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- баланс між владою і відповідальністю;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

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

**3. Гуманістичний підхід** (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Особливостями даного підходу є:

- акцентування уваги на організаційній культурі;
- вплив культурного контексту на управління персоналом.

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом (табл. 1.2).

По оцінках фахівців, сучасні західні компанії відповідають приблизно III, східноєвропейські – II стадії розвитку. Велика частина ефективних західних фірм знаходиться між III і V стадіями; підприємства України і Східної Європи – в основному між I і III стадіями.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

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

Таблиця 1.2. Стадії розвитку управління персоналом

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I Зародження	Підприємство тільки створене, відрізняється підприємництвом і керується власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій
II Функціональне зростання	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії; ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
III Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за Інвестиціями	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується у навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати
IV Функціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація, структура підприємства будується навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне управління; велика увага приділяється інтеграції; оргструктура більш плоска і горизонтальна	Управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього

		середовища інтегровані в управління змінами
V Стратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура будується навколо центрів прибутку	Управління персоналом побудовано навколо стратегії підприємства і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка його можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу

## 1. Зміна підходів до управління персоналом

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

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

До основних особливостей УЛР належать:

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

## 2. Розвиток руху за компетентність

У руху за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів. Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників. Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки. Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

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

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

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами і т.д.).

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

Резюме

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях: теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій) та прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст. Управління персоналом базується також на наступних теоріях, що стосуються основних аспектів людини: економічні теорії (що охоплюють

різні напрямки економічної науки), психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці), соціологічні концепції, трудове і соціальне право, політологічні теорії, конфліктологія, науки про працю (ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія) та ін.

Практична значимість управління персоналом полягає у наступному: ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності; спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

В Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах.

Предметом дисципліни "Управління персоналом" виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

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

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

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

Поняття "трудові ресурси підприємства" характеризує його потенційну робочу силу.

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

Поняття "трудовий колектив" можна розглядати з двох сторін, зокрема, як: соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою); соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

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

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

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

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

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

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

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

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

Серед загальних принципів управління персоналом виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п.

До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень;

підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

В сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях.

Виділяють такі підходи до управління персоналом: економічний (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами), органічний (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами), гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції: зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною); розвиток руху за компетентність; увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

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

### **ПЛАН**

- 2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
- 2.2. Класифікація персоналу організації.
- 2.3. Структура персоналу організації.
- 2.4. Показники чисельності персоналу організації.
- 2.5. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
- 2.6. Компетентність працівника: сутність, види.

### **2.1 ОСОБИСТІТЬ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА**

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

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

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



Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т.п. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

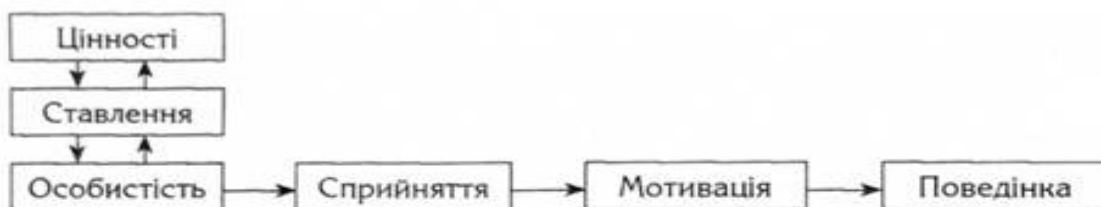


Рис. 2.1  
Модель організаційної поведінки особистості



Рис. 2.2  
Структура особистості

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

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

- біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);
- психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);
- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);
- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

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

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

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

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавелізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи,

	яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
б. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

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

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

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

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

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

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики

психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

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

## 2.2 КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Класифікація персоналу здійснюється за різними ознаками. Так, згідно з Класифікатором професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації № 257 від 15. 04. 2002 р. (зі змінами і доповненнями) персонал організацій поділяється на професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників сфери обслуговування і торгівлі, кваліфікованих робітників сільського й лісового господарства, риборозведення і рибальства, кваліфікованих робітників з інструментом, операторів і складальників устаткування й машин, працівників найпростіших професій, осіб без професії.

Належність до категорії *професіоналів* передбачає високий рівень фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних або гуманітарних знань. Професійні завдання полягають у розширенні фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій і методів для розв'язання проблем або в систематизованому і вичерпному викладі відповідних дисциплін. До цієї категорії належать професії, що вимагають від працівника підтвердженої дипломом про вищу освіту кваліфікації, що відповідає рівню спеціаліста, магістра; дипломом про присудження наукового ступеня кандидата або доктора наук; атестатом про присвоєння ученого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

Категорія *фахівців* охоплює професії, що вимагають знань в одній або більше галузях природних, технічних або гуманітарних наук. Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із використанням положень і методів відповідних наук. До неї відносять професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом або іншим відповідним документом молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо), спеціаліста (керування складними технічними комплексами, їх обслуговування).

До категорії *технічних службовців* належать професії, що вимагають знань, необхідних для підготовки, зберігання або відтворення інформації і проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою із засобами оргтехніки, фіксуванням і обробкою цифрових даних або обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, видача довідок, реєстрація або

передавання інформації та ін.). Цю категорію утворюють професії, що вимагають повної загальної середньої і професійної освіти або повної загальної середньої освіти й професійної підготовки на виробництві.

Категорія *працівників сфери торгівлі і побутових послуг* поширюється на професії, що вимагають знань, необхідних для надання послуг, торгівлі в магазинах і на ринках. Професійні завдання стосуються забезпечення послугами, пов'язаними із поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею і т. п. Більшість робіт цієї категорії працівників вимагає повної загальної середньої і професійної освіти або повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

Професії, що охоплюють категорію *кваліфікованих працівників сільського і лісового господарств, риборозведення і рибальства*, вимагають знань, необхідних для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення і рибного промислу. Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин або полюванні, вилові або розведенні риби, охороні й експлуатації лісів з орієнтацією на ринок. До цієї категорії персоналу належать працівники, професії яких вимагають повної загальної середньої і професійної освіти або повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

До категорії *кваліфікованих робітників з інструментом* зараховують працівників, професії яких вимагають знань, необхідних для вибору способів використання матеріалів і інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик і призначення кінцевої продукції. Цю категорію репрезентують професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом або виготовленням різної продукції, і вимагають повної загальної середньої і професійної освіти або повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

Категорія *операторів і складальників устаткування й машин* стосується професій, що вимагають знань, необхідних для експлуатації і нагляду за роботою устаткування або машин, у т. ч. високоавтоматизованих, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розробку корисних копалин або спостереження за їх видобутком, здійснення робочого процесу, виробництво продукції на устаткуванні або машинах, керування транспортними засобами або пересувними установками, збирання виробів з деталей і вузлів. Професіям, що відкривають доступ до виконання робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста. Професіям, що дають право на виконання робіт середньої кваліфікації, необхідна повна загальна середня і професійна освіта або повна загальна середня освіта і професійна підготовка на виробництві. Для професій, які співвідносяться з виконанням робіт низької кваліфікації, достатньо базової середньої освіти і мінімальної професійної підготовки на виробництві або інструктажу.

До категорії *працівників найпростіших професій* належать професії (роботи), що вимагають знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, іноді — зі значними фізичними зусиллями. Професійні завдання, пов'язані із продажем товарів на вулиці, зберіганням і охороною майна, збиранням, чищенням, пранням, прасуванням і виконанням робіт, для яких достатньо низької кваліфікації, поширені у добувній, сільськогосподарській, рибальській, будівельній і промисловій галузях та ін. Для їх виконання вистачає базової середньої освіти і мінімальної професійної підготовки на виробництві або інструктажу.

Персонал за посадами охоплює такі категорії працівників: робітники, інженерно-технічні працівники, працівники управління (службовці), молодший обслуговуючий персонал, учні, працівники всіх видів охорони.

**Робітники** — працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (послуг), зайняті керуванням машинами, механізмами або агрегатними установками, спостереженням, управлінням і регулюванням автоматів, автоматичних ліній і автоматичних пристроїв (якщо їхня праця оплачується за тарифною сіткою робітників). Вони працюють під керівництвом інженерно-технічних працівників.

**Інженерно-технічні працівники (ІТИ)** — персонал, який здійснює технічне, організаційне й економічне керівництво виробничим процесом та організовує діяльність інших працівників.

**Працівники управління (службовці)** — працівники, які виконують адміністративно-господарські, фінансові, маркетингові, розрахунково-бухгалтерські, статистичні, канцелярські та інші споріднені функції. Серед управлінських працівників розрізняють керівників, фахівців та ін.:

а) керівники — особи, які відповідають за конкретний господарський об'єкт чи конкретну ділянку в системі управління, мають у своєму підпорядкуванні колективи працівників, наділені правами і повноваженнями з прийняття та керівництва реалізацією управлінських рішень, що стосуються об'єкта керівництва і підпорядкованого колективу працівників. Поділяються на лінійних (очолюють організацію або її організаційно відокремлений виробничий підрозділ) і функціональних (очолюють структурні підрозділи в апараті управління всіх рівнів і відповідають за виконання закріплених за цими підрозділами функцій) керівників;

б) фахівці — особи, які одержали спеціальну професійну підготовку у вищих навчальних закладах III—IV рівнів акредитації за освітньо-кваліфікаційними рівнями «спеціаліст» чи «магістр», вирішують на своїх робочих місцях завдання функціонального характеру і розробляють варіанти управлінських рішень, які подають на розгляд і затвердження керівникам;

в) інші працівники управління — особи, які мають базову вищу освіту, одержану у вищих навчальних закладах I—II рівнів акредитації за освітньо-кваліфікаційними рівнями «молодший спеціаліст» чи «бакалавр». їх діяльність полягає здебільшого в обслуговуванні праці керівників і фахівців, хоча вони нерідко і самостійно виконують елементарні управлінські функції.

Усі категорії управлінських працівників класифікують також за рівнями управління — вищим, середнім або низовим.

**Молодший обслуговуючий персонал** — працівники, які доглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації.

**Учні** — особи, які відбувають виробниче навчання безпосередньо на виробництві у ролі учнів індивідуального чи бригадного навчання (незалежно від віку), отримують плату за тарифною сіткою учнів, а також навчаються в навчальних закладах, створених організацією незалежно від системи оплати їхньої праці. Під час перекваліфікації або опанування іншої професії робітники перебувають у складі учнів до моменту подолання ними відповідного випробування і присвоєння розряду за отриманою спеціальністю.

**Працівники охорони** — працівники, які перебувають на посадах з охорони підприємства (воєнізована, озброєно-вахтерська, професійно-пожежна і сторожова).

У державній статистичній звітності з питань праці передбачено поділ працівників на персонал, зайнятий основною діяльністю, і персонал, зайнятий неосновною діяльністю (в обслуговуючих та інших господарствах).

На промислових підприємствах (об'єднаннях) персонал за характером трудових операцій поділяють на дві групи:

- 1) промислово-виробничий персонал (персонал основної діяльності);
- 2) персонал непромислових організацій, що перебувають на балансі промислового підприємства (персонал неосновної діяльності).

Промислово-виробничий персонал підприємства (об'єднання) складається з промислово-виробничого персоналу підпорядкованих йому самостійних промислових підприємств; промислово-виробничого персоналу промислових відособлених підрозділів; персоналу відособлених підрозділів одиниць (науково-дослідних, конструкторських і технологічних організацій, обчислювальних центрів та ін.); працівників управління об'єднання, в т. ч. працівників відокремленого апарату об'єднання.

На будівельних підприємствах розрізняють: персонал, зайнятий на будівельно-монтажних роботах (персонал основної діяльності); персонал, зайнятий неосновною діяльністю; персонал підсобних виробництв; персонал обслуговуючих та інших господарств.

Розподіл персоналу на зайнятий в основній і неосновній діяльності в інших галузях економіки здійснюється в аналогічному порядку. Виокремлення зайнятого в неосновній діяльності персоналу відбувається за умови, що його утримання (на відміну від основного персоналу) здійснюється за рахунок прибутку організації.

## 2.3 СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.2. Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей



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

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

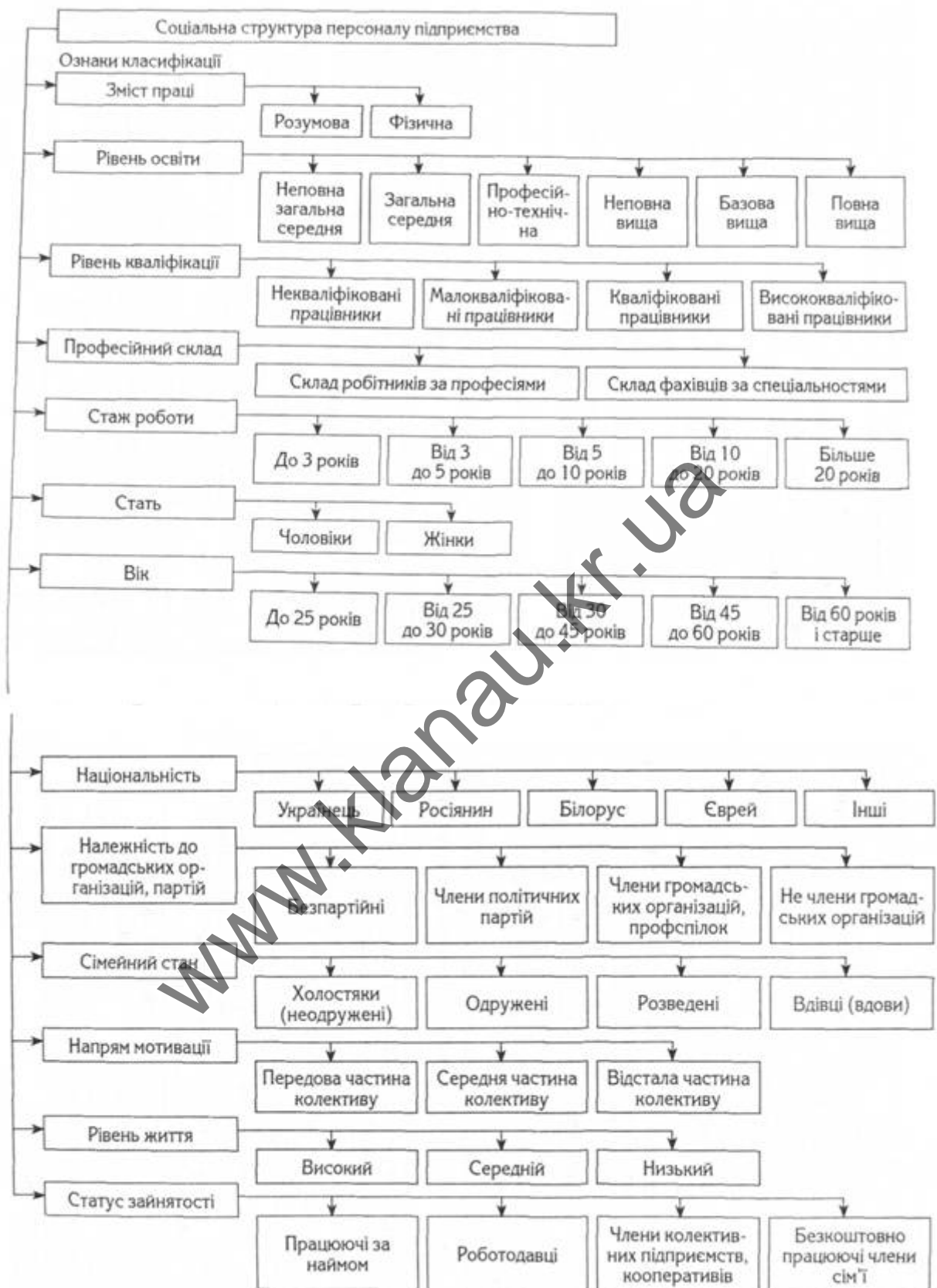


Рис. 2.3  
Соціальна структура персоналу підприємства

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.4 ПОКАЗНИКИ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Чисельність персоналу організації залежить від виду економічної діяльності, якою вона займається, масштабів, складності, працемісткості виробничих процесів, ступеня їх механізації, автоматизації і комп'ютеризації, виробничо-господарських умов (ситуацій), що склалися у ній на певний час. Показниками, що характеризують чисельність персоналу організації, є нормативна, планова, штатна, фактична, облікова чисельність на дату, середньооблікова чисельність працівників за звітний місяць, середньооблікова чисельність працівників за квартал або за рік, середньооблікова чисельність усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості.

**Нормативна чисельність персоналу** — це максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, обрахована для конкретної організації за нормативами працезатрат кожної категорії працівників. Нормативи працезатрат розробляють для типових за умовами функціонування організацій. Конкретна організація рідко відповідає нормативним вимогам, тому на практиці нормативну чисельність персоналу забезпечити неможливо. Водночас нормативна чисельність є важливим орієнтиром в оптимізації чисельності працівників організації.

**Планова чисельність персоналу** — чисельність персоналу, обрахована на основі нормативів працезатрат і скоригована на реальні умови діяльності організації. Вона є близькою до нормативної. Наприклад, нормативами працезатрат передбачено автоматизацію певних виробничих процесів. Однак у конкретній організації ці процеси не автоматизовані, а лише механізовані. Очевидно, що планова чисельність працівників, зайнятих на цих процесах у цій організації, буде вищою за нормативну. І навпаки, якщо в нормативах передбачено механізацію певних процесів, а в конкретній організації вони автоматизовані, то планова чисельність працівників буде меншою за нормативну.

Для кожної категорії працівників планову чисельність розраховують, послуговуючись такою формулою:

$$(2.10) \quad QI = (Q0T1 / 100) - E1,$$

де  $QI$  — планова чисельність працівників;

$Q0$  — базова чисельність працівників;

$T1$  — зростання обсягу виробництва у відсотках до базового рівня;

$E1$  — передбачена економія чисельності працівників у плановому періоді, по факторах.

**Штатна чисельність персоналу** — це чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу). Вона, як правило, менша за планову, бо організації нерідко вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не

тримати їх у штаті і виплачувати заробітну плату, оскільки потреба в їхній праці виникає епізодично. У зв'язку з цим у багатьох високорозвинутих країнах діють агентства, які надають свій персонал виробничо-господарським організаціям на засадах лізингу, що вигідно обом сторонам. Очевидно, така практика з часом утвердиться і в Україні.

**Фактична чисельність персоналу** — це особи, які на певну дату з'явилися і приступили до роботи незалежно від її тривалості.

**Облікова чисельність на дату** — це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду (наприклад, на перше або останнє число місяця). До облікового складу включають прийнятих (на постійну, сезонну, а також на тимчасову роботу строком на один день і більше) і виключають з нього працівників, які вибули в цей день.

В обліковому складі працівників за кожний календарний день враховують тих, хто фактично працює, і відсутніх на роботі з будь-яких причин, тобто усіх працівників, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від форми договору. У звітності з праці чисельність працівників облікового складу подають не тільки на певну дату, а й у середньому за звітний період (місяць, квартал, з початку року, рік).

Для визначення чисельності працівників підприємства, установи, організації за будь-який період недостатньо мати їх чисельність на дату, наприклад тільки на початок або на кінець звітного періоду, оскільки ці показники не враховують змін, що відбулися протягом розглянутого періоду. Їх відображає середньооблікова чисельність працівників.

**Середньооблікову чисельність працівників за звітний місяць** обчислюють шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 або 31 (для лютого — по 28 або 29) число, включаючи святкові (неробочі), вихідні дні, і діленням одержаної суми на кількість календарних днів звітного місяця:

$$\overline{P} = \sum P_i / D_k, \quad (2.11)$$

де  $\sum P_i$  — загальна чисельність облікового складу працівників на кожний  $i$ -тий календарний (робочий і неробочий) день місяця, осіб;

$D_k$  — кількість календарних днів у даному місяці.

**Середньооблікову чисельність працівників за квартал або за рік  $P_{kw}(r)$**  визначають за формулою:

$$\overline{P_{kw}(r)} = (\frac{1}{2} P_1 + P_2 + \dots + \frac{1}{2} P_n) / (n - 1), \quad (2.12)$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_n$  — чисельність персоналу на початок кожного підперіоду;

$n$  — кількість підперіодів.

**Середньооблікова чисельність всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості** ґрунтується на перерахунку всіх осіб, які залучалися до роботи у звітному періоді і отримували відповідну заробітну плату (дохід) за відпрацьований і за не відпрацьований, але оплачений робочий час в умовну чисельність працівників, зайнятих виконанням роботи повний робочий день на основі встановленої його тривалості. Це означає, що працівники, які фактично відпрацьовували менше встановленої норми робочого часу, перераховуються в еквівалент повної зайнятості (повного робочого дня).

До середньооблікової чисельності працівників усього персоналу включають також умовну чисельність окремих категорій працівників, якщо немає можливості обрахувати її за днями перебування на роботі, наприклад кількість надомників, працівників, які не перебувають в обліковому складі (штаті) підприємства, залучені до роботи за спеціальними договорами та ін.

Показники чисельності персоналу виконують не просто статистичну функцію, вони використовуються при виробленні стратегії і тактики управління персоналом.

1. Персонал організації одночасно є суб'єктом і об'єктом управління. Як суб'єкт управління персонал виконує певні функції у загальній системі управління організацією, обсяг і структура яких залежать від ступеня розвитку партисипатії. Партисипатія — це участь працівників у матеріальних (виробництво матеріальних благ, їх збереження і переміщення) і в регуляційних (вирішення, хто, що і якими методами повинен виконувати конкретні роботи підприємства) процесах.

2. Персонал як об'єкт управління є сукупністю працівників організації, пов'язаних певною системою відносин у процесі праці і в неслужбовому спілкуванні. Суб'єктом управління персоналом у такому розумінні є менеджмент організації, який здійснює процес управління ним.

3. Процес управління персоналом полягає у виконанні багатьох специфічних логічно взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення організації в певному часовому вимірі і місці необхідною чисельністю працівників відповідної компетенції, а також на створення умов, що стимулюють ефективну поведінку зайнятого персоналу відповідно до цілей організації.

4. Управління персоналом має функціональний, інституціональний і інструментальний виміри. Функціональний вимір охоплює зв'язок «діяльність — функція», необхідний для реалізації цілей організації. Інституціональний вимір стосується суб'єктів, уповноважених до прийняття персональних рішень і здійснення взаємних сутнісних та ієрархічних зв'язків між ними. Він стосується також методів і знарядь (інструментів), використовуваних для реалізації функцій управління персоналом.

## 2.5 ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ

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

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

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

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

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

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

**Професійна придатність** може бути:

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

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

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

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

Розрізняють:



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

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

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

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства \*

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

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

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

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

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

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

де  $n_{ос}$  – кількість працівників, що мають необхідну освіту;  $n_{д}$  – кількість працівників, що мають необхідний досвід;  $N$  – загальна кількість працівників. 2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників  $K_{кв.}$ .

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

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

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

- 3) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві  $K_{ст.}$ :

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

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

## 2.6 КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКА: СУТНІСТЬ, ВИДИ

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

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

Виділяють такі види компетентності:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Соціальна компетентність містить:

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

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

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

## **Резюме**

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

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик: біологічний (включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями); психологічний (включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних здібностей); педагогічний (поєднує характеристики життєвого досвіду людини); соціально-психологічний (характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей).

На формування організаційної поведінки особистості впливають демографічні, біопсихологічні, соціально-психологічні, культурологічні чинники.

Поняття "індивідуальність" характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості.

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

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

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

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

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

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу: коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт використання кваліфікації працівників, коефіцієнт спеціалізації працівників, коефіцієнт стажу роботи у підприємстві.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

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

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

Виділяють наступні види компетентності: функціональна (професійна) компетентність (характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати); інтелектуальна компетентність (виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків); ситуативна компетентність (означає уміння діяти відповідно до ситуації); часова компетентність (відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час); соціальна

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

## **ТЕМА 3 КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПІДПРИЄМСТВА**

- 3.1 Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств;
- 3.2 Стратегія управління персоналом підприємства;
- 3.3 Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства;

### **3.1 ПОНЯТТЯ І ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

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

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих", але маневрених і т.д.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рис. 1.



Рис. 5.1

Цілі кадрової політики підприємства

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин. У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т.д.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах (рис. 2.)

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 3).

Так, **до зовнішніх чинників**, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці. Наприклад, присутність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу.



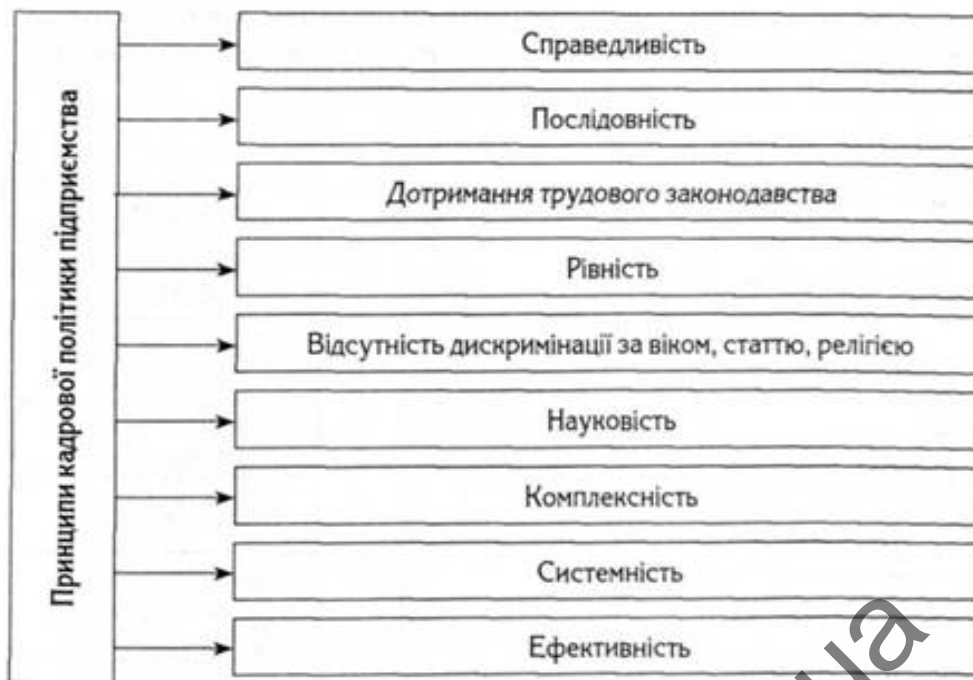


Рис. 5.2  
Принципи кадрової політики підприємства



Рис. 5.3  
Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних

об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

**Внутрішніми чинниками**, що визначають кадрову політику підприємства, є:

- цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива

Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

- стиль управління

Порівняння підприємств, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів;

- умови праці

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місцерозташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;
- розуміння і прийняття мети підприємства.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві;

- якісні характеристики трудового колективу

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

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

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

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом пред'являються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з персоналу, зокрема:

цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації та ін.

Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис.4.

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

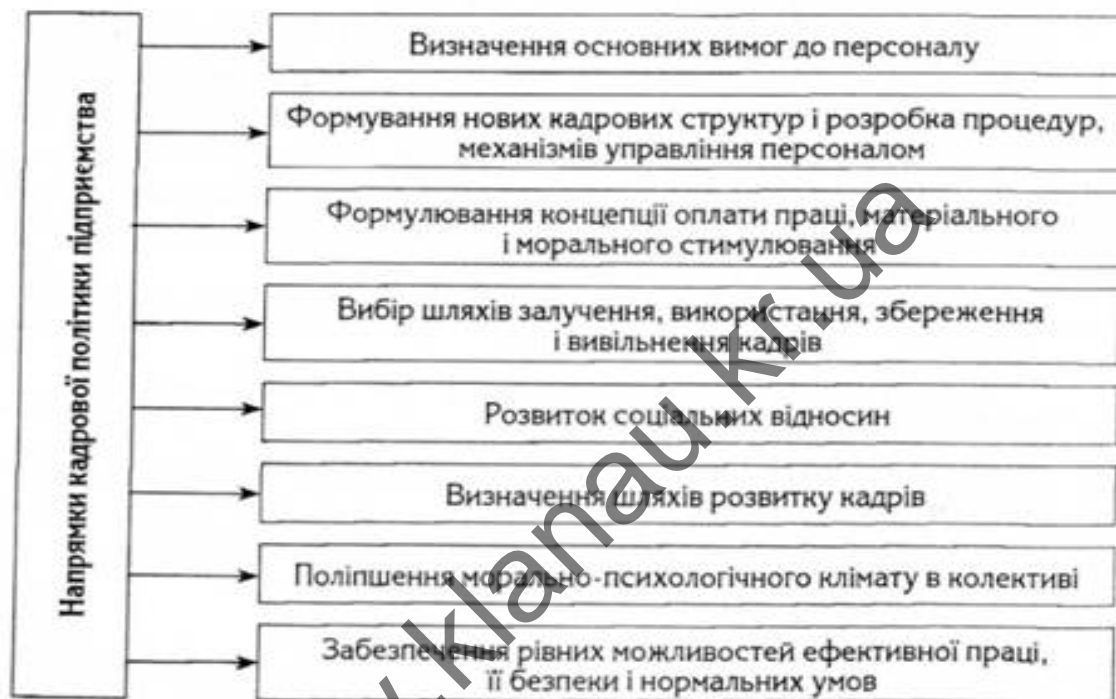


Рис. 5.4  
Напрямки кадрової політики підприємства

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах складають від 30 до 60 %). Основними правилами при цьому є такі:

- кожен керівник – це керівник персоналу;
- кожен директор – це директор з персоналу, незалежно від того за яку сферу діяльності він відповідає;
- кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів усіх ланок.

Виділяють такі **типи кадрової політики підприємств**:

1. У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

1.1. *Пасивна кадрова політика*: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

1.2. *Реактивна кадрова політика*: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи. Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

1.3. *Превентивна кадрова політика*: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

1.4. *Активна кадрова політика*: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

- *раціональна кадрова політика*: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий,

середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

- авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програмі розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку.

2. У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

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

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

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

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики по основних аспектах роботи з персоналом ілюструє табл.1.

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

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики**

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

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

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

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

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

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

Виділяють такі **етапи проектування** кадрової політики підприємства:

### **1. Нормування**

Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

### **2. Програмування**

Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – представлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух "єдиної родини", недоцільно при наборі використовувати строгі і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

### **3. Моніторинг персоналу**

Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як "свою власну" і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;
- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її



результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

### **3.2 СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

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

Інший елемент стратегії – пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). Їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку.

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

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

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

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з

урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

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

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

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

Основні види кадрових стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в табл. 2.

Таблиця 2. Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня

		завоювання нових ринків шляхом зниження цін		
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	інноваційне мислення творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Окремий акцент на: створення належної системи формування спеціального морально-психологічного клімату, постійного підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання	Творчі і підприємницькі здатності

	Стратегія помірною росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання до термінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Включає в тому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірною росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

--	--	--	--	--

Кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний вид кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

У цілому генеральні стратегії підприємства поділяються на дві групи:

- стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку);
- стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги).

Як видно з табл.2, стратегії функціонування поділяються на такі види (класифікація по М. Портеру): стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

Стратегії розвитку підприємства поділяються на наступні види: стратегія росту, стратегія помірному росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

Маркетингові стратегії підприємства можуть розрізнятися також за характером, відповідно до чого виділяють такі їхні види:

- наступальна (характерна для стратегії росту і помірному росту);
- наступально-оборонна (характерна для комбінованої стратегії);
- оборонна (характерна для стратегії скорочення діяльності).

У залежності від характеру маркетингової стратегії, що використовується підприємством, в процесі управління персоналом слід здійснювати підбір менеджерів, які володіють певними якостями (табл.2). Це забезпечить як успішність реалізації маркетингової стратегії, так і ефективність управління персоналом підприємства.

Так, для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи. Для реалізації наступально – оборонної стратегії необхідні обачні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає сполучення підприємницьких і адміністративних задатків менеджерів, високого рівня соціальної компетентності, що дозволяють врятувати підприємство від краху. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства наведені на рис. 5. У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу.

Проблеми оптимізації планування і прогнозування використання людських ресурсів викликають необхідність зміни відносин до кадрової складової інформаційного обґрунтування рішень, прийнятих на усіх функціональних рівнях управління підприємством. Закордонними дослідниками звертається увага на труднощі взаєморозуміння між вищим керівництвом підприємства і фахівцями з управління персоналом, що змушені обмежуватися пасивною позицією у підготовці найважливіших стратегічних рішень, а їхній успіх багато в чому визначається даними про персонал підприємства. Для надання такої інформації і підвищення ролі

фахівців з управління персоналом у підготовці важливих стратегічних рішень пропонується налагодити регулярне інформаційне забезпечення управлінського персоналу підприємств за допомогою міні-доповідей.



Рис. 5.5

*Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства*

До того ж, рекомендовано тематику таких міні-доповідей, що включають: питання звільнення персоналу, узагальнені дані про понаднормові роботи і пов'язані з ними витрати; дані про недосконалість системи оплати праці; дані про підготовку і перепідготовку кадрів, про плинність кадрів у різних підрозділах підприємства та ін.

### 3.3 ЗМІСТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

#### 1. Стадія формування підприємства.

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

На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів. Одним із способів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, – представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план.

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

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

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту:

- проектування організаційної структури;
- розрахунок потреби в персоналі;
- аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- розробка системи стимулювання праці.

2. Формування кадрового складу:

- аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
- визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

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

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

До найбільш типових задач, що вимагають інформаційного забезпечення, можна віднести кадрове і управлінське діловодство, внутріорганізаційне кадрове планування і оцінку персоналу.

Кадрове і управлінське діловодство, насамперед, включає розробку штатного розпису, посадових інструкцій, наказів з особового складу і ведення особистих справ. Найчастіше сюди ж може відноситися інформація про розрахунок заробітної плати працівників підприємства.

Внутріорганізаційне кадрове планування включає роботу з аналізу, оцінки витрат і контролю. Так, при організації навчання персоналу необхідно проаналізувати потребу у навчанні і навантаження працівників, мати інформацію з планування їхнього використання, зробити оцінку витрат на передбачуване навчання. Після цього можна переходити до складання власне плану підготовки, його реалізації і контролю.

## **2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.**

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту):

повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

Багато підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші підприємства, наприклад, по угодах. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для певних галузей бізнесу є важливою довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає актуальним створення підтримуючих структур, наприклад, сервісу або додаткових послуг. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

2. Залучення нового персоналу.

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

3. Зміна принципів управління.

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

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. Щоб цього не відбулося, необхідно дотримуватися наступних вимог:

- приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;
- формалізувати правила, символи і норми поведінки;
- карати і звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

- поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;
- розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;
- оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;
- моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці;
- розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутріорганізаційних статусів, внутрішньої диференціації;
- розробка критеріїв внутріорганізаційного просування;
- впровадження корпоративних символів і обрядів.

### **3. Стадія стабілізації підприємства.**

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:



#### 1. Зниження витрат на персонал.

Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

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

Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

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

На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими.

#### 4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління підприємством, і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

- гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування – ліквідація зайвих ланок управління;
- принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;
- принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики, – безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору. До того ж, про здатність до змін свідчать наступні особливості персоналу:

- аналітичність свідомості – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах виділяти взаємозв'язки, детермінанти і властивості деяких об'єктів;
- діалогічність свідомості – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів рішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів рішень.

Можна виділити чотири основних **рівні змін в управлінні персоналом** підприємства:

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

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

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

Саме головне на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

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

Менеджеру з персоналу необхідно організаційно забезпечити зміни, підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи. Для цього він повинен:

- виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);
- сформувати цільові, проектні групи для розробки стратегії і плану змін і включити в них представників різних відділень і сфер бізнесу підприємства;
- сформувати експертну групу, що включає в себе лідерів груп і людей, що займають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;
- організувати регулярні зустрічі проектної і експертної груп по обговоренню проекту і його розвитку;
- представити проект працівникам підприємства.

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна:

- привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;
- організувати процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, що подають такі пропозиції;
- створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;
- враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;
- намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін (типові для кожного механізму). Виділяють наступні індивідуальні механізми прийняття змін:

1. Ідентифікація: люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами.

Для кадрової служби важливо в даному випадку розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни.

2. Засвоєння: люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі.

Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного – потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

3. Апробація: людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне відношення до нього і визначити спосіб прийняття.

Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значимої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

#### **4. Стадія спаду (ситуація кризи).**

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо удержати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що приводить до банкрутства підприємства.

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

- продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;
- введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);
- пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно:

- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- знайти шляхи реорганізації підприємства;
- розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегії;
- знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати:

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

## Резюме

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

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

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

Цілями кадрової політики підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;

забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством, раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на наступних принципах: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є: цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива і ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

До головних напрямків кадрової політики підприємства належать: визначення основних вимог до персоналу, виходячи із внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку підприємства; формування нових кадрових структур і розробка процедур, механізмів управління персоналом; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників; вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів; розвиток соціальних відносин; визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення їхньої кваліфікації; поліпшення морально-психологічного клімату в колективі; залучення рядових працівників до участі в управлінні підприємством і т.п.

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

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики: пасивна кадрова політика (керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків), реактивна кадрова політика (керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи), превентивна кадрова політика (у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу), активна кадрова політика (керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити анти кризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища).

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють такі типи кадрової політики: відкрита кадрова політика (підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві), закрита кадрова політика (підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства).

Виділяють наступні етапи проектування кадрової політики підприємства: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

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

Зміст діяльності з управління персоналом значно детерміновано задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку.

Основні задачі щодо управління персоналом на стадії формування підприємства: підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи.

Основні задачі щодо управління персоналом на стадії інтенсивного зростання підприємства: переструктурування підприємства; залучення нового персоналу; зміна принципів управління; утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Основні задачі щодо управління персоналом на стадії стабілізації підприємства: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності

персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу; вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Діяльність кадрової служби на стадії спаду повинна включати: діагностику кадрового потенціалу підприємства; розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації; скорочення персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці; вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

## ТЕМА 4 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

### ПЛАН

4.1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи

4.2. Види планування роботи з персоналом підприємства.

4.3. Визначення потреби підприємства в персоналі.

#### 4.1 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ : ЗНАЧЕННЯ, ЦІЛІ, ЗАДАЧІ, ПРИНЦИПИ, ЕТАПИ

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

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

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

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та

відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати.

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

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

За допомогою кадрового планування можна визначити:

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

На рис. 4.1 показане місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства.

Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;
- урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.



Рис. 7.1  
Місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства

Цілі і задачі кадрового планування узагальнено можна представити у виді схеми, наведеної на рис. 4.2

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;
- удосконалення процесу наймання 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 послідовної та активної політики на ринку праці.

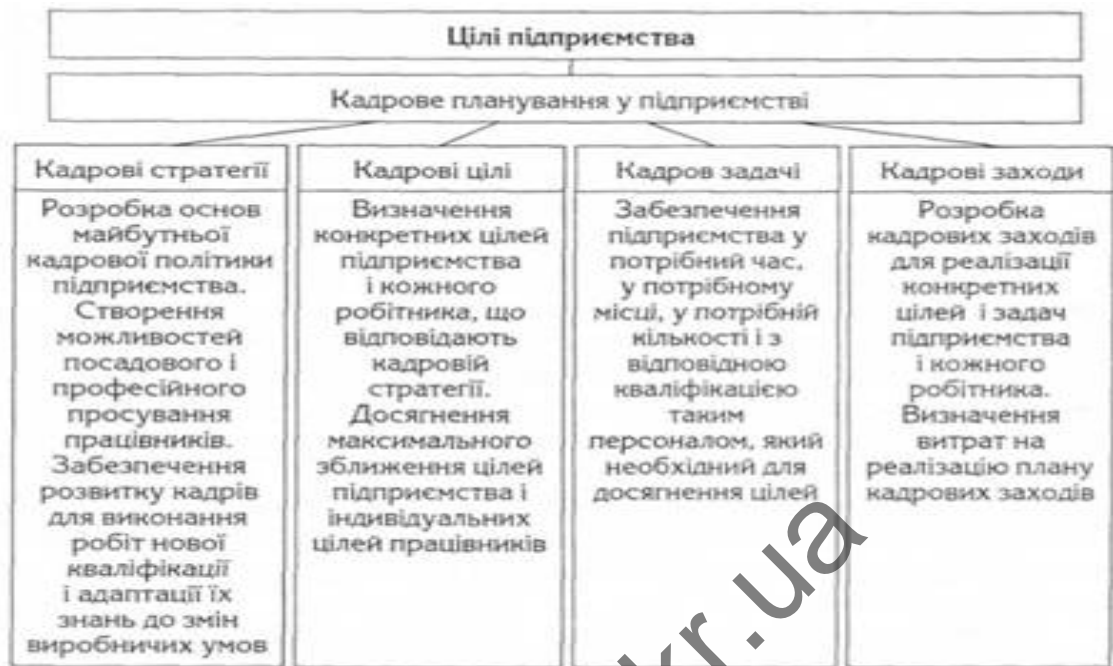


Рис. 7.2

Цілі і задачі кадрового планування у підприємстві

Принципи кадрового планування наведені у табл. 4.1.

Перераховані у табл. 4.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися і свої специфічні принципи.

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

Таблиця 4.1. Принципи кадрового планування

Принцип	Характеристика
Науковість	Застосування наукових даних, норм і нормативів
Безперервність	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
Масовість	Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього

	принципу – при складанні соціальних планів
Гнучкість	Можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції	Узгодження "по горизонталі" та "по вертикалі"
Повнота	Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
Точність	Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу
Економічність	Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання
Створення необхідних умов для виконання плану	Забезпечення необхідними ресурсами

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

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

### 1. Оцінка наявного персоналу

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

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

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

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);

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

## **2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі**

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

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

## **3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі**

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

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ

відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

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

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

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

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

## 4.2 ВИДИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

У залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- 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. До того ж, визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

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

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

На **оперативному рівні** вирішуються поточні завдання, які обумовлені кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються у межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються,

уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

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

**Оперативний план роботи з персоналом** – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 4.3.

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

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

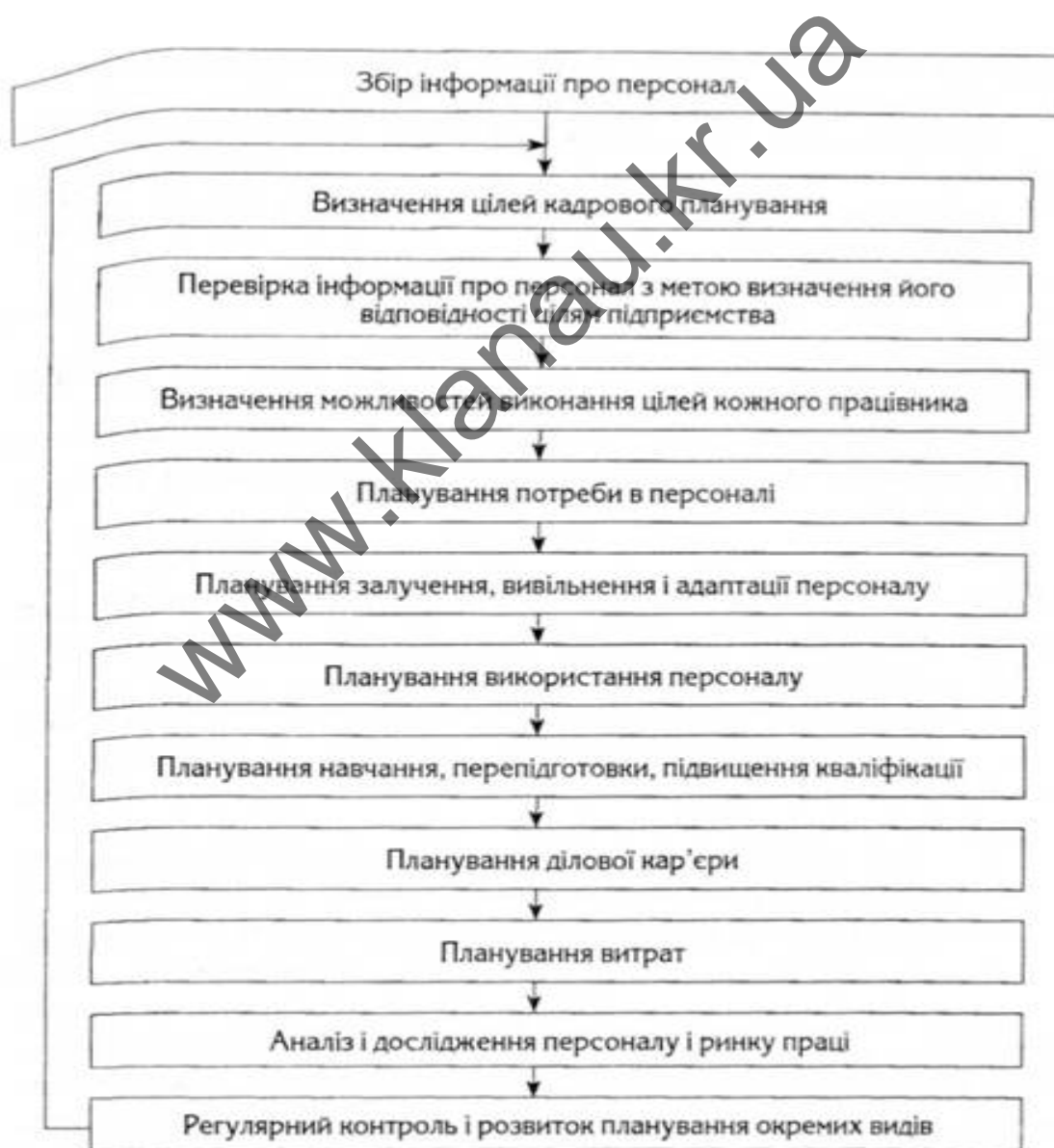
Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- простота: означає, що інформація повинна мати стільки даних, тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
- наочність: дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
- однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;

- співставлення: дані наводяться у співставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
- актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;
- наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

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



**Рис. 7.3**

*Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства*

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

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

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

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

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

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



- величину потрібних витрат.

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

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

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

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

6. Планування витрат на персонал, куди включається:

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

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі показники:

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

б) рух персоналу різних категорій і професійних груп і т.д.

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

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

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

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

#### **4.3 ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРСОНАЛІ**

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

**Внутрішньоорганізаційні чинники** – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т.д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників існує декілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

- джерела робочої сили;
- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринку збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

- загальну;
- додаткову.

Загальна потреба в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Загальна потреба підприємства в персоналі (Ч) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (Тз) до запланованої продуктивності праці (ППз):

$$\text{Ч} = \frac{\text{Тз}}{\text{ППз}}$$

Крім загальної виділяють додаткову потребу в персоналі, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

Баланс додаткової потреби в персоналі являє собою комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій; джерела

задоволення цієї потреби; форми і методи необхідної професійної підготовки. Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

На практиці даний баланс розробляється таким чином. Технічні служби намічають перспективні напрямки удосконалення виробництва і розвитку підприємства. Служба організації праці визначає у зв'язку з цим потребу в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; намічає джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, оплату посередницьких послуг, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації; організовує і практично здійснює всю роботу з персоналом, корегує баланс у випадку зміни ситуації.

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

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства 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 у кількісному і якісному вимірі.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

Якщо ресурсів у порівнянні з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати з боку, а можна знаходити у підприємстві.

Неможливість за тими чи іншими причинами вирішити проблему дефіциту персоналу приводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення.

Якщо ж у підприємстві є надлишок ресурсів, то слід вирішувати зворотню проблему – розширювати їхнє використання або звільнитися від надлишків. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату.

При плануванні персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі,

витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.

До норм праці належать 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 працівників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

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

## Резюме

**Кадрове планування** – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Кадрове планування повинно забезпечувати: максимальне розкриття здібностей працівників; мотивацію працівників; урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі: оцінка наявного персоналу, оцінка майбутніх потреб у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі.

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

У залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування: стратегічне (перспективне); тактичне (середньострокове); поточне (оперативне).

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види: план з питань комплектування та використання персоналу; план підготовки персоналу у зв'язку зі звільненнями і переміщеннями; планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення; планування продуктивності праці та заробітної плати; план заходів з удосконалення структури зайнятості; планування витрат на персонал.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

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

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

Потреба підприємства в персоналі поділяється на: загальну, додаткову.

Загальна потреба в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Крім загальної виділяють додаткову потребу в персоналі, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать: економетричний метод, екстраполяція, метод експертних оцінок, балансовий метод, математично-економічні методи, методи лінійного програмування, комп'ютерні моделі, нормативний метод.

## ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

### ПЛАН

- 5.1. Добір кадрів.
- 5.2. Професіограма: модель співробітника і модель посади.
- 5.3. Методи відбору працівників.
- 5.4. Професійна орієнтація і трудова адаптація працівників.

#### 5.1 ДОБІР КАДРІВ

*Виробничо-господарські організації як соціальні утворення потребують постійної заміни, оновлення й поповнення свого складу. З моменту утворення і в процесі свого функціонування вони постійно залучають нових працівників на зміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширенням обсягів виробничо-господарської діяльності. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі й відборі кадрів.*

*Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності виробничо-господарської організації і на соціально-психологічному кліматі колективу.*

Добір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є **офертою** (лат. offertus — запропонований) для потенційних працівників організації. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з організацією.

***Добір кадрів** — процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.*

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом організації схематично подано на рис. 5.1.

Загальна потреба в залученні кадрів різних категорій визначається на основі даних планового балансу трудових ресурсів, який є підставою для відбору майбутніх працівників. Процес залучення потенційних претендентів для встановлення з ними трудових відносин складається з таких етапів:

- проведення кампанії набору;
- формування бази даних про потенційних претендентів;
- складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць;
- формулювання вимог до претендентів на кожну посаду;
- пошук і оброблення інформації про можливих претендентів на посади в базі даних про претендентів;



- первинне знайомство з потенційними претендентами на кожну конкретну посаду;
- відбір найпридатнішої кандидатури серед претендентів на посаду;
- найняття працівника і оформлення з ним трудових відносин;
- адаптація працівника до робочого місця і в колективі.

Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно.

Пошук працівників *на внутрішньому ринку праці* означає пропонування працівникам даної організації змінити місце праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення, потенціал.

Як свідчать дослідження, багато працівників звільняються з роботи не через низькі заробітки, а у зв'язку з неможливістю задовольнити потреби в самореалізації. Водночас у деяких працівників може з'явитися негативне ставлення до тих, хто здійснив свої кар'єрні прагнення, унаслідок чого погіршується загальний клімат в організації.

Пошук працівників *на зовнішньому ринку праці* означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаних, які перебувають поза межами даної організації. Його перевагою є ймовірність появи в організації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовностями. Багато вчених, наприклад, вважає, що для кожного структурного підрозділу приплив «свіжої крові», особливо на керівні посади, є корисним. А для того, щоб організація не закостеніла, періодично повинно змінюватися не менше 20% керівників за рахунок кадрів ззовні. Однак не всіма це явище оцінюється як позитивне. Потенційними його вадами можуть бути більші обсяги витрат на пошук кадрів на зовнішньому ринку; триваліший період адаптації нових працівників; недостатнє порозуміння між новими і працівниками-ветеранами організації, вищий ризик помилок в доборі кандидатів; зниження ефективності праці тих, хто сподівався на службове зростання.

Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі техніки:

**1) оголошення всередині колективу.** Використовують її досить часто, оскільки вона не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його. Іноді така пропозиція може бути адресована членам власної родини, знайомим, не завжди придатним до ефективною праці на вакантному робочому місці.

Різновидом внутрішнього пошуку кандидатів є ведення баз даних, що містять інформацію про кандидатів, яким раніше було відмовлено у прийомі

на роботу, а також про звільнених працівників. За потреби з цими особами встановлюють відповідні контакти;



**Рис. 5.1** Схема послідовності дій при доборі працівників в організацію

2) **розміщення оголошень у засобах масової інформації.** Завдяки їм пропозиція організації може потрапити до багатьох кандидатів. Незважаючи на те що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом для ринку, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Воно повинно бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів;

3) **використання державної служби зайнятості.** Центри зайнятості володіють базами даних про кандидатів на певні робочі місця, видають брошури і бюлетені з інформацією про пошукувачів робочих місць, аналізом локального ринку праці і зміною на ньому. Часто вони надають консультації

організаціям, які потребують нового поповнення, іноді за власною ініціативою пропонують їм претендентів;

4) **залучення кадрових агенцій.** Такі послуги є недешевими і залежать від гарантій, які надає агенція щодо обраного кандидата. Якщо він не виправдовує очікувань, агенція пропонує іншу кандидатуру. При цьому агенції користуються різноманітними техніками відбору кандидатів. До послуг кадрових агенцій найчастіше вдаються, маючи потребу у фахівцях рідкісних кваліфікацій, менеджерах;

5) **спеціалізовані агенції з лізингу персоналу.** За відповідну плату вони надають в оренду організаціям технічних працівників офісних служб, фахівців з інформатики, охоронців, осіб для виконання некваліфікованих робіт (вантажники, прибиральники тощо);

6) **взаємодія з навчальними закладами.** Організації, які дбають про свою перспективу, повинні мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Пом'якшенню цього чинника сприяє залучення кандидатів до проходження студентами в організації виробничої практики.

Поширеною стає практика укладання організаціями угод з навчальними закладами на підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування.

Іноді організації відбирають серед студентів молодших курсів перспективних осіб і оплачують їх навчання або виплачують їм стипендії. Ці студенти під час навчання постійно контактують з організацією, проходять там виробничу й переддипломну практики, виконують курсові роботи, працюють у канікулярний період тощо. Отримавши дипломи, молоді фахівці виявляються достатньо підготовленими для здійснення самостійної професійної діяльності в даній організації.

Останнім часом навчальні заклади стали влаштовувати «ярмарки кар'єр», де зустрічаються студенти старших курсів і працедавці. На таких «ярмарках» випускники знаходять собі робочі місця і, зорієнтувавшись у вимогах та очікуваннях працедавців, індивідуалізують своє навчання.

Іноді зацікавлені у працевлаштуванні особи з власної ініціативи звертаються до організацій з проханням прийняти їх на роботу навіть на засадах волонтеризму. Найчастіше при цьому надсилають організаціям пропозиції про працевлаштування з детальною інформацією про себе («вхід без стукання у двері»).

Незалежно від застосовуваної техніки організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього середовища. Використовуючи їх, організація поетапно здійснює добір і найм найпридатніших для неї працівників.

У формуванні бази даних про потенційних кандидатів вітчизняні організації активно послуговуються поширеними у західних фірмах *резюме* і

*CV* (Curriculum Vitae – життєпис, біографія) — це документи, які містять структуровані переліки фактів про професійне життя претендента. Попри подібні ознаки, резюме і *CV* мають певні відмінності. Резюме, як правило, містить кілька полів — «Особисті дані», «Освіта», «Трудова діяльність», «Неосновна діяльність», «Спеціальні навички», «Іноземні мови» — і не перевищує однієї сторінки. *CV* подає всебічну і вичерпну інформацію про досвід й кваліфікацію претендента на вакансію; може займати до чотирьох сторінок. Суворих правил щодо представлення інформації в резюме або *CV* не існує. Головне, щоб вона була конкретною, вичерпною, зрозумілою.

Починається вона із «шапки», яку утворюють ім'я, прізвище (по батькові, якщо документ написаний українською мовою), контактна інформація: поштова адреса, телефон, електронна адреса.

Далі претендент зазначає найпридатнішу для себе посаду в організації.

У полі «*Особисті дані*» фіксують дату і місце народження.

Поле «*Освіта*» призначене для інформації про всі дипломи, сертифікати, кваліфікаційні свідоцтва. Як правило, спочатку в ньому подають інформацію про останнє місце навчання. Люди з вищою освітою здебільшого не вказують довузівського навчання. Записи в цьому полі даних можуть бути організовані двома способами:

1) зазначення дати початку і закінчення навчання (місяць, рік); найменування, місцезнаходження закладу, факультет, спеціальність, отриманий диплом (ступінь) і дата його видачі;

2) дата видачі документа про освіту, статус документа (диплом, сертифікат, свідоцтво), спеціальність, факультет, навчальний заклад.

Разом з відомостями про вищу освіту деякі працедавці просять надати інформацію про навчання на курсах із зазначенням місця, року та організації, що його видала, присвоєну кваліфікацію.

У полі «*Трудова діяльність*» у зворотному хронологічному порядку перераховують попередні місця праці і посади. Ці дані повинні відповідати записам у трудовій книжці претендента.

Іноді працедавці вимагають подання інформації щодо членства у професійних, громадських чи благодійних організаціях. При цьому вказують назву організації (за необхідності стисло описують її діяльність), рік вступу, місце в її ієрархії.

Заповнюючи поле «*Нагороди і відзнаки*», вказують рік присвоєння і назву нагороди, відзнаки (диплом з відзнакою, ордени і медалі, грамоти, почесні звання тощо) і ким вони присуджені.

Важливим полем є «*Іноземні мови*», особливо для претендентів на робочі місця у спільних підприємствах або на участь у міжнародних програмах. У ньому вказують спочатку рідну мову, а потім — іноземні і рівень володіння ними (початковий, середній), рівень знання (вміння читати, розуміння розмовної мови, вільне володіння). Якщо вакансія пов'язана з дослідницькою діяльністю, працедавець може запросити інформацію про публікації кандидатом книг, статей (у книгах, журналах, енциклопедіях), монографій, рефератів та інших матеріалів.

Спільні підприємства, а також підприємства, що постійно контактують із зарубіжними партнерами, вводять в базу даних інформацію про міжнародний досвід претендента, фіксуючи країни, види контактів, їх цілі, дати візитів тощо.

У полі «Навички» інформують про важливі для вакантного робочого місця особливі навички: навички машинопису, володіння комп'ютером, водійські права, свідоцтва про рівень кваліфікації тощо.

Багато працедавців зацікавлені мати всебічну інформацію про потенційного працівника, передбачаючи у базі даних рубрику «Інтереси», відомості якої не стосуються професійної діяльності, але доповнюють особистісну характеристику людини.

На основі бази даних про потенційних кандидатів на вакантні або такі, що можуть стати вакантними, посади здійснюють відбір претендентів. Щороку ці дані конкретизують, складаючи перелік вакантних і таких, що можуть стати вакантними, посад (табл. 5.1).

Спосіб найму працівників в організацію залежить від моделі її кадрової політики, найвикористовуванішими серед яких є *модель «сита»* і *модель «людського капіталу»*.

**Модель «сита»** полягає в пошуку і доборі на відповідні робочі місця (посади) працівників, найкращих за

визначеними організацією критеріями. У цій моделі основну увагу зосереджують на відзначенні й винагороджуванні працівників, які досягають високих результатів, і на звільненні несумлінних працівників. Рейтинги ефективності працівників стимулюють тих, хто хоче залишитися в організації, доводити це своєю продуктивністю.

**Модель «людського капіталу»** не бере до уваги селекцію (відбір) працівників, оскільки зусилля організації спрямовуються на розвиток усього персоналу. При цьому домінує принцип доцільності постійного інвестування в розвиток працівників. Це вимагає значних коштів, однак, як свідчить практика, у перспективі дає більший ефект, ніж модель «сита». Надання переваги моделі «людського капіталу» не означає цілковитої відмови організації від залучення працівників із зовнішнього середовища.

*Таблиця 5.1*

**Перелік вакантних, створюваних посад і робочих місць, які можуть стати вакантними, в \_\_\_\_\_**

(назва організації)

Назви посад і робочих місць	Кількість	Види посад і робочих місць (вакантні, нові, звільняються)	З якого часу посади потребують заміщення	Чим обґрунтовано необхідність заміщення посад	Примітка
1	2	3	4	5	6

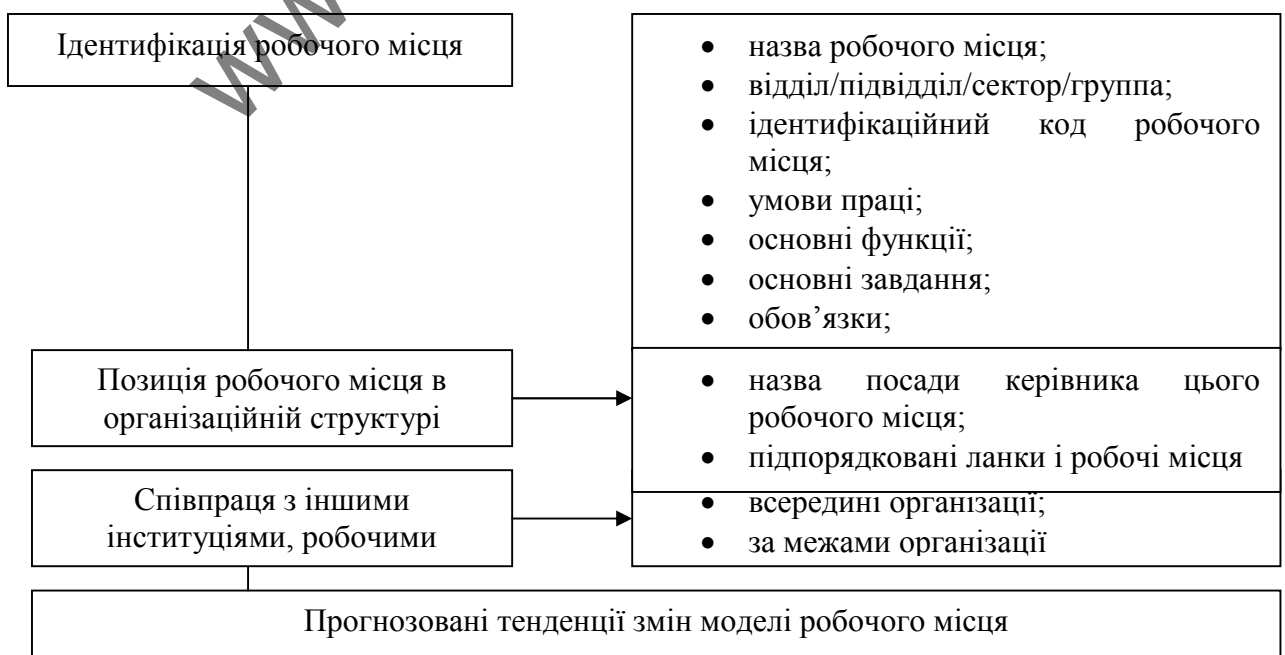
Обидві моделі передбачають пошук найпридатніших працівників методом поступового звуження кола претендентів, зафіксованих у базі даних організації. Остаточний вибір залежатиме від того, наскільки відповідатимуть модель робочого місця (посади) і професійні та особистісні якості претендента.

Процес добору кадрів — надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу широка база даних про потенційних кандидатів дає можливість організації відібрати серед них найпридатніших осіб для укладення з ними трудових угод.

## 5.2 ПРОФЕСІОГРАМА: МОДЕЛЬ СПІВРОБІТНИКА І МОДЕЛЬ ПОСАДИ

Серед потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади необхідно здійснити селекцію і визначити найпридатнішого. Кожна посада (робоче місце) має специфічні особливості і вимоги до рівня професійних знань, практичних навичок, особистісних якостей, яким повинен відповідати претендент на посаду. Тому процес відбору працівника передбачає побудову моделі робочого місця (рис. 5.2).

Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу. Оскільки ці вимоги можна класифікувати на необхідні і бажані, то складають дві моделі: модель «ідеального працівника» (такого, який цілком відповідає всім вимогам) і модель допустимих вимог (рис. 5.3).



**Рис. 5.2. Структура і зміст моделі робочого місця**

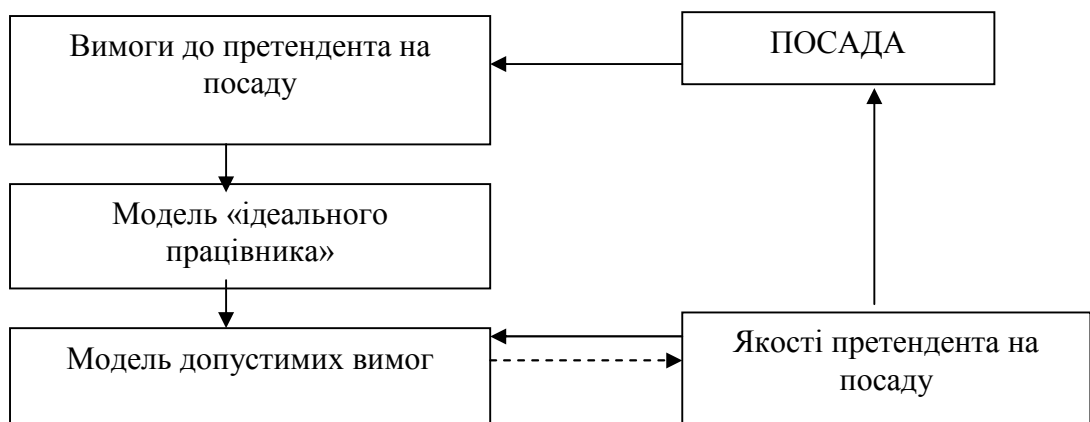


Рис. 5.3. Схема відбору працівника на вакантну посаду

Загалом вимоги до працівника охоплюють такі пункти:

- фізичні якості (здоров'я, зовнішній вигляд, спосіб мовлення і поведінки);
- знання (освіта, досвід);
- спеціальні здібності (мануальні вміння, вільне оперування цифрами, обслуговування машин);
- якості особистості (толерантність, сумлінність, ретельність, акуратність);
- зовнішні чинники (сімейний стан, житлові умови).

**Професіограма** – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Під час побудови професіограми враховують досвід минулого і керуються майбутніми потребами. Щодо змісту і форми профілю професіограм немає жодних обмежень. Головне, щоб вона була еластичною, тобто пристосованою до змін змісту й умов праці на робочому місці, яке вона характеризує. У табл. 8.2 подано варіанти побудови професорами за необхідними й допустимими якостями особистості.

**Таблиця 5.2. Приклад побудови професіограми за необхідними й допустимими якостями особистості працівника**

Перелік якостей	Значення якості						
	1	2	3	4	5	6	7
Освіта	*	*	*	*	*	*	*
Досвід	*	*	*	*	*	*	*
Вік	*	*	*	*	*	*	*
Стан здоров'я	*	*	*	*	*	*	*

Знання	*	*	*	*	*	*	*
іноземних мов	*	*	*	*	*	*	*
Уміння організувати власну працю	*	*	*	*	*	*	*
Уміння працювати в групі	*	*	*	*	*	*	*
Уміння спілкуватися	*	*	*	*	*	*	*
Здатність до прийняття рішень	*	*	*	*	*	*	*
Уміння переконувати	*	*	*	*	*	*	*
Уміння аналізувати проблеми	*	*	*	*	*	*	*
Стресостійкість	*	*	*	*	*	*	*
Емоційна стабільність	*	*	*	*	*	*	*
Оригінальність (неповторність)	*	*	*	*	*	*	*
Рішучість	*	*	*	*	*	*	*
Відповідальність	*	*	*	*	*	*	*
Ініціативність	*	*	*	*	*	*	*
Схильність до ризику	*	*	*	*	*	*	*
Реактивність на слабкі сигнали	*	*	*	*	*	*	*
Готовність до навчання	*	*	*	*	*	*	*
Шкала напруженості оцінок: Маловажлива якість 1 2 3 4 5 6 7 Дуже важлива якість							

Умовні позначення:

- допустимі значення якостей особистості;
- необхідні значення якостей особистості.

При побудові профілю вимог враховують також **компетенцію особистості** – сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими і (або) вищими від середніх ефектами праці, які можна кількісно виміряти.

Компетенцію утворюють п'ять рівнів якостей особистості: мотиви, якості, відношення і цінності, знання, уміння. **Видимими** її елементами є знання і вміння, **невидимими** (їх складніше виявити, оцінити, змінити) – всі інші. Компетенції класифікують на **базові** (мають основне значення для нормального виконання трудових обов'язків на певному робочому місці, однак за ними неможливо відрізнити ефективного працівника від інших) і **особливі** (невидимі елементи, за якими вирізняють ефективних працівників).

На практиці розуміння компетенції часто є спрощеним, тобто обмеженим оцінюванням поведінки працівників, яка виявляється в їх вміннях, цінностях, виконанні завдань і в особистісних якостях. Наприклад, британські фірми в оцінюванні працівників беруть до уваги якості спілкування; орієнтацію на досягнення (результати); спрямованість на клієнта; колективну працю; лідерство; планування й організування (власної



діяльності); торговельно-бізнесову свідомість; еластичність (приспосовуваність); розвиток інших працівників; здатність розв'язувати проблеми; аналітичне мислення; уміння вибудовувати стосунки.

*Залежно від сфери реалізації розрізняють такі групи компетенцій:*

—компетенції, пов'язані з процесами мислення (аналітичність, здатність до навчання);

—компетенції, пов'язані з почуттєвими процесами (піддатливість до впливу інших, здатність впливати на інших);

—компетенції, пов'язані з процесами праці (організування і планування свого часу і своєї роботи, прагнення до досягнень).

Для використання компетенцій під час відбору персоналу їх ідентифікують за такими елементами: визначення групи, до якої відносять компетенцію; верифікація компетенції; визначення показників, що характеризують компетенцію; визначення категорій персоналу та їх рівнів в організаційній ієрархії. Ідентифікують компетенції за результатами аналізу, метою якого є визначення компетенційних сфер для певних робочих місць або їх груп і конкретизація внутрішніх якостей працівників, які зумовлюють досягнення ними високих ефектів праці.

При аналізі компетенцій застосовують такі методи і техніки досліджень:

—функціональний аналіз, який охоплює дослідження цілей і завдань для конкретного робочого місця і визначення на цій основі стандартів компетенції;

—інтерв'ю, метою яких є ідентифікація позитивної і негативної поведінки особистості;

—висновки експертів;

—експерименти з участю виконавця, менеджера, фахівця персоналу з метою визначення здатності забезпечити прийнятні результати праці на певних робочих місцях;

—техніку критичних випадків, за допомогою якої досліджують і описують приклади ефективної і неефективної поведінки. Такі описи, як правило, відображають обставини, способи і наслідки поведінки працівників;

—психологічні «конструктори», на підставі яких працівники визначають особливості поведінки, якої вимагає виконувана ними праця;

—оцінювання виробничих компетенцій.

Визначивши профіль необхідних особистісних якостей і компетенцій, переходять до наступного етапу відбору працівників — дослідження придатності кандидатів, тобто відповідності рівня їх якостей і компетенцій параметрам конкретних робочих місць.

### **5.3 МЕТОДИ ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ**

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні

розмови, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, іноді — перевірку на «детекторі брехні», центри оцінювання.

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів на робоче місце робітника немає потреби тестувати чи піддавати графологічній експертизі, однак вони можуть бути використані при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом **аналізу документів** кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах; авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

**Метод біографічних даних** полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього і т. п.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали вищу кількість балів, допускають до наступного етапу селекції — кваліфікаційної розмови. Іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації, а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних.

Метою вступної **кваліфікаційної розмови** є уточнення компетенцій і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник служби персоналу проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Уже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80—90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник проводить поглиблену кваліфікаційну розмову. Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді; інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь. Іноді при цьому послуговуються спрощеною анкетною (Додаток 1).

Елементами змісту розмови є запитання, які стосуються загальної інформації, наприклад особистих даних, освіти, попередніх місць роботи. Із них найчастіше починають розмову з претендентами. Друга група запитань може стосуватися його ставлення до певних фактів. Наприклад, у претендента на керівну посаду можна поцікавитися його оцінками чинного законодавства у сфері оподаткування, фінансових аспектів діяльності організацій тощо.

Предметом розмови можуть бути особисті погляди і цінності претендента. Ініціювати її слід коректно, з дотриманням таких вимог:

1) до розмови слід ретельно готуватися, ознайомившись з інформацією в документах кандидата і склавши план;

2) слід забезпечити умови для довірливої розмови, а під час неї не відволікатися на інші проблеми;

3) необхідно зосередитися на регламентованих правовим полем трудових відносин питаннях, уникати таких, що можуть бути сприйняті як расистські чи дискримінаційні (національність, віра, політичні погляди, сексуальна орієнтація);

4) розмову мають закінчити підсумками та інформуванням кандидата про спосіб і час його повідомлення щодо прийнятого рішення. Якщо на цьому процес відбору не закінчується, кандидату повідомляють, які ще випробування йому належить пройти, а також, коли і де це відбудеться.

**Практичне випробування вмінь кандидата** полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Наприклад, приймаючи на роботу оператора ЕОМ, можна перевірити його вміння користуватися різними програмами, швидкість набору тексту тощо; електрозварювальнику запропонувати показати своє вміння користуватися зварювальним апаратом; претенденту на посаду редактора видавничої організації — дати для редагування авторський текст і т. п.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше запроваджується **тестування** як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Тести можуть бути соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини, тобто тип індивідуальності), на виявлення розумових здібностей (перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування та ін.), імітаційними (моделюють різноманітні умови праці).

Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входять соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлення особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин

(Додаток 2). Тестування проводять у кілька етапів і в різні дні, порівнюють результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднаковими.

Правильне використання тестів полягає у дотриманні таких засад:

—тестові дослідження повинні бути узгоджені з цілями кадрової політики;

—тестові дослідження мають проводити спеціально підготовлені фахівці за спеціальними методиками;

—тестування слід проводити обережно і делікатно;

—висновки повинні бути зрозумілими для тестованих осіб, стосуватися пошукуваного робочого місця, не суперечити професійному етичному кодексу і нормам трудового права, не порушувати прав і свобод громадян.

Застосування *графологічних експертиз* у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості. Ця методика має своїх прихильників і противників, які вважають, що на характер письма впливають не тільки особистісні якості, а й ситуаційні чинники, наприклад спосіб навчання у школі. Із цим не можна не погодитися. Якщо до середини 70-х років ХХ ст. у вітчизняній школі були уроки каліграфії, використовувалися ручки з перами, якими «вимальовували» літери, то нині такого предмета немає, а кулькові авторучки нівелюють індивідуальні особливості почерку. Однак багато фахівців вважають, що сила натиску на папір, розмір літер, кут їх нахилу, відстані між ними, загальна акуратність почерку свідчать про особистісні якості людини, способи виконання нею трудових завдань. Оскільки більшість документів претенденти заповнюють від руки, це уможливорює графологічну експертизу, хоч вона може і не афішуватися працедавцями.

Деякі організації (наприклад, банки) застосовують *«детектори брехні» (поліграфи)*, вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам досліджують фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Застосування поліграфів має психолого-емоційні і правові аспекти. Психолого-емоційні аспекти полягають у тому, що це випробування пов'язане з певним психологічним стресом для особистості, тому таке оцінювання не дає гарантій його об'єктивності. Крім того, складним є встановлення зв'язку між запитаннями і емоційною реакцією на них.

Правовий аспект полягає у тому, що застосування поліграфа не передбачено чинним законодавством України з праці і може трактуватися як втручання у приватне життя людини, оскільки багато запитань, що ставляться під час перевірки на поліграфі, не стосуються змісту майбутньої трудової діяльності. Очевидно, застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів при наймі на робочі місця з підвищеною відповідальністю, які мають особливо важливе значення для нормального функціонування організації.

У 50-ті роки ХХ ст. компанія Американська телефонна и телеграфна компанія (АТ&Т) у межах широкої програми розвитку менеджменту звела спеціальну будівлю, назвавши її Центр оцінювання. Ця назва згодом закріпилася за методом оцінювання здібностей і поведінки особистості у процесі праці, визнаним одним із найнадійніших. Ним послуговуються до 60% зарубіжних компаній.

Змістом *методу центрів оцінювання* є оцінювання експертами людей груп із комплексним використанням системи спеціальних методик. Застосовують їх як при відборі працівників в організацію, так і у процесі їх трудової діяльності.

До комплексу методик *центрів оцінювання* входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання. Для цієї роботи організації можуть створювати власні центри або звертатися до послуг спеціалізованих кадрових агенцій.

Типова процедура *центрів оцінювання* складається з відбору кандидатів для оцінювання та експертів; визначення вимог і правил проведення оцінювання; пробного тренінгу оцінюваних, аналізу його результатів; складання експертами переліку вправ; проведення циклу оцінювання, у процесі якого оцінювані виконують відповідні завдання; аналізу результатів оцінювання групою експертів; обговорення результатів оцінювання з його учасниками, розмови про подальшу трудову кар'єру і прийняття відповідних кадрових рішень.

Порівняно з іншими методами *центрів оцінювання* забезпечує найширшу і найдостовірнішу інформацію, однак застосування його потребує значних затрат, хоч і компенсується відсутністю помилок при відборі працівників.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів — 45%, лише анкетних даних — 38% , поведінкового інтерв'ю — 61%, неструктурованого інтерв'ю — 9%, *центрів оцінювання* — 87%.

Після прийняття позитивного рішення настає етап професійної орієнтації й адаптації нового працівника до місця його праці.

#### 5.4 ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ І ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ

Отримання або зміна місця праці пов'язані з необхідністю пристосування працівника до нової ситуації, що є досить складним етапом у житті людини.

Після зарахування на роботу працівника направляють на робоче місце. Із цього моменту починається процес його *професійної орієнтації і трудової адаптації* — взаємного пристосування працівника і трудового колективу

структурного підрозділу, основою якого є поступове входження працівника в професійні, соціально-економічні і психологічні умови праці в організації.

Першим кроком при цьому є загальна і спеціальна професійна орієнтація.

**Загальну професійну орієнтацію** здійснює працівник кадрової служби. Новачка ознайомлюють з організацією, особливостями її виробничої діяльності, перспективами службового зростання, умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку, основними вимогами до працівників. Ознайомлення з вимогами посади починається з інформування новачка (брошури, буклети, статистичні дані), бесід керівників, у яких характеризується діяльність організації. Новачку слід пояснити порядок оплати і стимулювання праці (форми і системи оплати праці, оплата за роботу у вихідні і святкові дні, умови преміювання тощо), порядок надання відпусток і відгулів, додаткових пільг, розв'язання побутових проблем; права і обов'язки, які виникають із факту встановлення з ним трудових відносин. Обов'язковим є інструктаж із питань охорони праці, дотримання техніки безпеки.

**Спеціальна професійна орієнтація** є обов'язком керівництва структурного підрозділу, в якому працюватиме новачок. Вона полягає в ознайомленні з цілями, технологією і особливостями діяльності підрозділу, його місцем в організації, а також із зовнішніми зв'язками, з персональними обов'язками і відповідальністю новачка, нормативними вимогами, очікуваними результатами. Слід пояснити новачку, до кого конкретно звертатися у складних ситуаціях тощо.

Наступним кроком є **адаптація нового працівника** — сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі. Усе це повинне вселити людині відчуття професійної придатності, полегшити входження нового працівника у систему соціально-психологічних зв'язків у колективі, відкрити новому працівникові перспективу самовираження.

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не належать, але певною мірою пов'язані з ними. З огляду на це розрізняють такі її типи, як виробнича і позавиробнича адаптації (рис. 5.4).

**Виробнича адаптація.** Сутність її полягає в дії виробничих форм і методів організування праці, особливостей трудового колективу та інших факторів на процес набуття новим працівником необхідних трудових навичок. Її складовими є професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна і санітарно-гігієнічна адаптація.

**Професійна адаптація** полягає в активному освоєнні навичок своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях. Вона покликана сприяти

пристосуванню працівника до психологічних і організаційно-технічних особливостей його професійної діяльності на виробництві, успішному професійному становленню.

**Психофізіологічна адаптація** є процесом звикання до умов, режиму праці і відпочинку. Як правило, вона дається непросто випускникам навчальних закладів, яким доводиться переходити до режиму регламентованого робочого дня. Для працівників зі стажем психофізіологічна адаптація не становить особливих труднощів, якщо в них немає проблем зі здоров'ям.

**Соціально-психологічна адаптація** має на меті входження у колектив, опанування норм відносин у ньому. Цей вид адаптації найскладніший, а нездатність новачка вжитися у колектив нерідко спричинює відмову від посади, на яку він претендував. Із метою психологічної підтримки в перший робочий день новачка повинні прийняти перший керівник (заступник керівника) організації разом з керівником структурного підрозділу і побажати плідної праці. Потім керівник структурного підрозділу показує йому робоче місце, знайомить зі співробітниками. Бажано при цьому звернути увагу на факти біографії новачка, ознайомити його з традиціями і вимогами (у т. ч. і неформальними), які склалися у колективі, порадити, до кого можна звернутися в разі виникнення труднощів у роботі.

Перше трудове завдання має ознайомити новачка з роботою, зацікавити його і показати зв'язок особистої праці з діяльністю колективу. Не слід давати йому завдання для того, щоб лише заповнити робочий час. Воно повинно відповідати можливостям працівника, бути не спрощеним, але й не надто складним. Це має бути реальне завдання, важливе для загального трудового процесу структурного підрозділу. Даючи завдання, безпосередній керівник повинен переконатися, наскільки правильно зрозумів його новачок. Після виконання завдання необхідно проаналізувати результат, відзначити позитивне в його виконанні, доброзичливо звернути увагу на допущені помилки.

**Організаційно-адміністративна адаптація** покликана допомогти новому співробітнику з'ясувати своє місце і роль у структурному підрозділі. Визначаючи завдання для робочого місця необхідно, щоб вони відповідали фізичним можливостям людини. Неприпустиме нагромадження на одному робочому місці таких завдань, з якими не зможе справитися рядовий працівник середньої кваліфікації.

Для нормальної організаційно-адміністративної адаптації працівника слід не тільки чітко визначити його функції на робочому місці, а й пояснити систему службових зв'язків у колективі структурного підрозділу. Бажано, щоб він мав змогу взаємодіяти із досвідченим і комунікабельним працівником. Нового працівника не можна перевантажувати інформацією, оскільки це може вселити невпевненість, настороженість до колег і керівництва. Доцільно, щоб виконання ним завдань живило його впевненість у власних силах.

**Економічна адаптація** полягає у пристосуванні працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації. Як правило, вона відбувається легше у молодих спеціалістів, які на початку трудового життя не обтяжені сім'ями і вважають свій посадовий оклад достатнім для нормальної життєдіяльності. Дещо складніший процес економічної адаптації працівників, які змінили місце роботи, і нерідко вони вважають первинний оклад на новій посаді недостатнім. Тому таким працівникам слід розкрити перспективи поліпшення їхнього матеріального становища.

**Санітарно-гігієнічна адаптація** має своєю суттю пристосування до умов праці на робочому місці (організування робочого місця відповідно до вимог ергономіки), розпорядку роботи організації. Рівень її виявляється в *працездатності людини* — можливості виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності. Упродовж робочого дня працездатність людини має такі фази: зростання трудової активності (9—10, 14—15 год.), оптимум (11—12, 16—17 год.), стомленість (12—13, 17—18 год.).

Перший пік працездатності людини припадає на першу половину робочого дня. З початку робочого дня працездатність людини зростає, досягаючи найвищого рівня об 11—12 год. Далі вона знижується і людина потребує відпочинку. Після обідньої перерви (між 13—14 год.) працездатність знову зростає, але її пік не досягає попереднього рівня. Працездатність змінюється і протягом днів тижня. Понеділок відповідає фазі зростання працездатності; найкращі показники роботи у вівторок, середу і четвер; у п'ятницю і суботу працездатність знижується. Тому на етапі адаптації нового працівника слід дозувати навантаження і складність робіт з урахуванням фізіологічної активності людини впродовж робочого дня і тижня.

**Позавиробнича адаптація.** Характерними її особливостями є вплив на працівника факторів його соціального буття, які значною мірою обумовлюють його фізичний, емоційний стан. До цього типу належать адаптація до побутових умов, адаптація до позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку.

**Адаптація до побутових умов** передбачає забезпечення працівника нормальними побутовими умовами (житло, влаштування дітей в дитячі садки, медичне обслуговування та ін.). Адже життєдіяльність людини залежить не тільки від умов праці, а й від соціально-побутових умов.

**Адаптація до позавиробничого спілкування з колегами.** Будь-який трудовий колектив є організацією, у структурі якої виникають різноманітні неформальні утворення (групи) на основі симпатій, спільних інтересів, взаєморозуміння.

Прийшовши у трудовий колектив, новачок неминуче потрапляє під вплив неформальної організації, і чим швидше він увійде до однієї чи кількох малих груп, тим ефективнішою буде його адаптація у колективі. Керівник має допомогти йому уникнути входження у неформальну групу з інтересами,



які не збігаються із загальними інтересами колективу, і посприяти входженню в неформальні групи, інтереси яких спільні з інтересами колективу.

*Адаптація в період відпочинку* ґрунтується на тому, що в міцних трудових колективах спілкування співробітників не обмежується робочим днем, а триває і поза його межами — під час спільного відпочинку, проведення спортивних і культурно-масових заходів тощо. Для органічної адаптації нового працівника слід залучати його до участі в позаробочому спілкуванні членів колективу. Інколи у такому спілкуванні розкриваються грані особистості, про які ніхто із співробітників навіть не здогадувався.

Загалом проблема адаптації новачка виходить за межі власне первинного етапу його входження у трудовий колектив і часто залежить від ефективності управління всіма працівниками.

### **Резюме**

1. Добір кадрів є процесом пошуку, відбору і прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Він може проводитися на внутрішньому чи зовнішньому ринку праці, або на обох одночасно, періодично чи безперервно.

2. У процесі добору кандидатів на вакантні місця використовують такі техніки вербування: оголошення всередині колективу про потребу в наймі додаткових працівників; оголошення у засобах масової інформації; використання послуг державної служби зайнятості; використання послуг кадрових агенцій; використання послуг агенцій з лізингу персоналу; співпраця з навчальними закладами.

3. Спосіб найму працівників в організацію залежить від моделі її кадрової політики. Найчастіше застосовують моделі «сита» і «людського капіталу».

4. Серед потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади слід провести селекцію (відбір) і визначити найпридатнішу особу. Цей процес передбачає формулювання комплексу вимог до претендентів.

5. При дослідженні придатності кандидатів до найму в організацію використовують різноманітні методик: аналіз документів; аналіз біографічних даних; кваліфікаційну розмову; практичне випробування вмінь кандидата; тестові випробування; графологічні експертизи; перевірку на «детекторі брехні»; азеззтепі сепіге.

6. Після зарахування на роботу, направлення працівника на робоче місце починається процес його професійної орієнтації і трудової адаптації — взаємного пристосування працівника і трудового колективу структурного підрозділу, основою якого є поступове входження працівника у професійні, соціально-економічні та психологічні умови праці в організації.

7. Необхідною умовою якісного відбору працівників в організацію є аналіз процесу пошуку й відбору кандидатів. Він повинен бути перманентним й охоплювати всі його етапи — від моменту планування і до закінчення адаптації нових працівників.

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

### ПЛАН

- 6.1. Загальні організаційні засади управління персоналом організації.
- 6.2. Служби персоналу й основні напрями їх діяльності.
- 6.3. Функції служб персоналу на сучасному етапі.
- 6.4. Планування роботи з персоналом організації.
- 6.5. Організування обліку і звітності з кадрових питань.

### 6.1 ЗАГАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Місце і роль служб персоналу в діяльності організації змінювалися відповідно до змін у них та в їх навколишньому середовищі. Ці зміни пов'язані з розвитком функцій служб персоналу, їх ускладненням і розширенням. Якщо на початку ХХ ст. служби персоналу були допоміжними підрозділами, основні функції яких полягали в обліку і документуванні руху персоналу, то нині вони є потужними структурними підрозділами, центрами, в яких концентрується вирішення комплексу економічних і соціальних питань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організації. Місце служб персоналу в сучасних організаціях обумовлене характером послуг, які вони надають своїм клієнтам. Найважливішими клієнтами служб персоналу є працівники, менеджери, акціонери (власники) організації і зовнішні споживачі їхніх послуг (клієнти). Надаючи їх, служба персоналу бере пряму й безпосередню участь у створенні організацією цінностей, завдяки яким вона досягає мети, реалізує свою місію.*

Організаційний аспект управління персоналом полягає в структуризації завдань у межах загального процесу роботи з кадрами, у створенні відповідних структурних підрозділів, встановленні ієрархічних і функціональних залежностей між ними (системи управління персоналу). Головними учасниками системи управління персоналом є працівник або інша особа, яка надає відповідні послуги, менеджер персоналу та операційний менеджер організації

Головним завданням керівництва (власника) організації є створення умов для управління персоналом. Роль профспілки полягає у створенні відповідних засад і в представництві інтересів працівників, участь у розв'язанні кадрових проблем відповідно до вимог закону. Менеджер персоналу повинен забезпечити інтегрування практики управління персоналом із стратегією та цілями організації, вироблення пропозицій щодо розв'язання проблем, які виникають у кадровій сфері, методичну підтримку

лінійним керівникам та іншим працівникам (рис. 6.1). Обов'язками лінійного керівника є успішне керівництво працею підлеглих, співпраця з менеджером персоналу щодо розроблення і прийняття кадрових рішень. Працівник як один із учасників управління персоналом і одночасно об'єкт цього процесу має бути готовим до прийняття на себе відповідальності за власну поведінку і службову кар'єру, розуміння потреби співпраці з лінійним менеджером і менеджером персоналу. Всіх суб'єктів управління персоналом покликаний підтримувати консультант з кадрових питань, наприклад при виникненні нетипових ситуацій



Формування і розвиток організаційних підходів до управління персоналом має певну історію і охоплює такі етапи:

1) поточне визначення питань управління персоналом. Такий підхід притаманний невеликим або новоствореним підприємствам, де немає кадрових підрозділів, а важливі кадрові проблеми розв'язують особи, які є власниками, керівниками, виконавцями;

2) інституціоналізація функції управління персоналом. Характерними ознаками цього підходу є централізація і спеціалізація робіт у межах визначених завдань роботи з кадрами, такі, як набір, навчання чи винагородження. Властивий він етапам зростання і стабілізації організацій. Найвикористовуванішими для нього є функціональна і дивізіональна моделі управління. Спеціальні підрозділи з проблем управління персоналом виникли на Заході у 20—30-ті роки ХХ ст. Вони займалися веденням документів, улагодженням конфліктів, участю в судових процесах з кадрових проблем, організацією виплати заробітної плати. Здебільшого їх функції були допоміжними, а всі основні кадрові рішення приймало вище керівництво;

3) реструктуризація функції управління персоналом. Це було зумовлено переоцінкою поглядів на роль людських засобів як найціннішого ресурсу організації. Початок цього етапу припадає на 60—70-ті роки ХХ ст. В управ-

лінні почав домінувати погляд на службу персоналу як на центр створення вартості, а найпоширенішим його методом утвердився проектний.

На практиці існують різноманітні організаційні форми служб управління персоналом — від найпростіших, у яких одна особа виконує функції власника, керівника і виконавця, одноосібно приймає і реалізує кадрові рішення, до складних організаційно-структурних утворень, у яких функціонує багато робочих місць та підрозділів.

Основними критеріями формування організаційної побудови системи управління персоналом є кількість працівників, організаційна структура підприємства, просторове розташування виробничих підрозділів, ступінь централізації управління, вплив зовнішніх чинників. Загалом організаційна побудова служб управління персоналом здійснюється за моделями, зображеними у табл. 6.1.

**Таблиця 6.1**

**Загальні організаційні моделі управління персоналом**

<b>Традиційна модель</b>		
<i>Лінійний керівник:</i>		<i>Робоче місце з кадрових питань:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівництво людьми;</li> <li>— набір персоналу;</li> <li>— винагородження працівників;</li> <li>— звільнення працівників</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— адміністративне обслуговування;</li> <li>— соціальні справи;</li> <li>— юридичне консультування</li> </ul>
<b>Функціональна модель</b>		
<i>Лінійний керівник:</i>		<i>Підрозділ роботи з персоналом:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівництво людьми;</li> <li>— співпраця при реалізації інших завдань</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— кадрове планування;</li> <li>— набір працівників;</li> <li>— винагородження працівників;</li> <li>— навчання персоналу;</li> <li>— звільнення персоналу;</li> <li>— адміністративне обслуговування</li> </ul>
<b>Дивізіональна модель</b>		
<i>Лінійний керівник:</i>	<i>Кадровий підрозділ у виробничому підрозділі організації:</i>	<i>Штабний підрозділ роботи з персоналом:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівництво людьми;</li> <li>люди;</li> <li>— співпраця при реалізації інших завдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— добір, винагородження, розвиток, звільнення працівників;</li> <li>— методична підтримка для лінійного менеджера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— кадрове планування;</li> <li>— адміністративне обслуговування;</li> <li>— соціальні справи</li> </ul>
<b>Інтегрована модель</b>		
<i>Лінійний керівник:</i>		<i>Центральна служба персоналу:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівництво людьми;</li> <li>— самостійність у прийнятті персональних рішень;</li> <li>— партисипатія в реалізації кадрової політики</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— кадрова політика;</li> <li>— контролінг персоналу;</li> <li>— розвиток управлінських кадрів;</li> <li>— банк інформації стосовно персоналу;</li> <li>— персональні консультації;</li> <li>— адміністративне обслуговування</li> </ul>

**Традиційна модель управління персоналом** передбачає концентрацію основних функцій з управління персоналом на рівні лінійного керівника і закріплення за спеціалізованим місцем працівника з кадрових питань лише функцій обліку кадрів, юридичного консультування з кадрових питань лінійного керівника і працівників, розв'язання соціальних проблем. У цій моделі роль працівника з кадрових питань допоміжна, другорядна, оскільки майже всі кадрові проблеми розв'язує лінійний керівник. Ця модель застосовується у малих підприємствах, з невеликими обсягами кадрової роботи.

Найчастіше у керівництві персоналом використовують різні види **функціональної моделі управління персоналом**, перевага якої — високий ступінь спеціалізації завдань, що зумовлює оперативну їх реалізацію. Негативним наслідком при цьому є самозациклення кадрового підрозділу, тобто надмірна його внутрішні питання, що призводить до обмеження або втрати контактів з іншими підрозділами організації, у яких виникають кадрові проблеми, деформування співпраці з лінійними ланками.

**Дивізіональна модель управління персоналом** передбачає створення робочого місця або кадрового підрозділу в кожному відокремленому виробничому підрозділі (виробничій дільниці) організації. У зв'язку з цим управління персоналом здійснюють відділ (управління) персоналу, кадровий підрозділ у кожній виробничій дільниці і лінійний керівник. Поділ завдань, система залежностей між ними можуть мати різний ступінь децентралізації. Найчастіше кадрова служба кожної виробничої дільниці ієрархічно підпорядкована лінійному керівництву, а методично — відділу (управлінню) персоналу організації. Це означає, що керівник виробничої дільниці приймає кадрові рішення і відповідає за їх реалізацію.

Кадрові завдання, делеговані лінійному керівництву, можуть бути різними. Для прийняття кадрових рішень лінійний керівник повинен мати відповідні знання й інформацію, якою його забезпечує кадрова служба дільниці. Її обов'язками також є надання фахової консультативної допомоги з кадрових питань, здійснення адміністративних функцій.

За такого підходу відділ (управління) персоналу координує вирішення всіх кадрових питань щодо кадрової політики, стратегії організації. До його завдань можуть належати: фахова підтримка діяльності кадрових підрозділів виробничих дільниць, забезпечення і збереження кадрової інформації, виконання колективних договорів, планування та облік кадрів, надання відповідних послуг іншим підрозділам організації.

Перевагами дивізіональної моделі є наявність кадрових підрозділів у виробничих дільницях, завдяки чому вони оперативніше ідентифікують, кваліфікованіше розв'язують кадрові проблеми. Широкі можливості для безпосереднього ділового спілкування лінійного керівника з фахівцями кадрового підрозділу сприяє кращій його обізнаності в кадрових проблемах, скорочує кількість паперової інформації.

Недоліками її є певний ризик, іноді невиправдане делегування розв'язання складних проблем кадровим підрозділам виробничих дільниць,

що може надмірно перевантажити їх оперативними питаннями, відвернути увагу від стратегічних. Із цим пов'язані надмірне розширення відділу (управління) персоналу і спроби запровадити його функціональну організацію.

Протистояти цьому можна шляхом подальшого розвитку дивізіональної моделі, утворивши структури холдингового типу, в яких стратегічні завдання відокремлені від оперативних, тобто центральна служба персоналу зосереджується на стратегічних проблемах, а оперативне управління здійснюють відокремлені самостійні організаційні підрозділи, наприклад дочірні підприємства. Укомплектованість центральної служби персоналу висококваліфікованими працівниками з кадрових питань, наявність в її розпорядженні пристосованої для нагромадження даних, розроблення рішень інформаційної системи, функціонування у відокремлених організаційних підрозділах професіональних кадрових служб, підпорядкованих керівництву цих підрозділів, є ознаками **інтегрованої моделі управління персоналом**.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі організацій, зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління персоналом щодо оперативності розв'язання кадрових проблем і досягнення завдяки цьому конкурентних переваг, що неможливо без запровадження інноваційних форм організування їх діяльності. Однією з них є **проектна модель управління персоналом**. За такого підходу існуючі кадрові підрозділи займаються вирішенням адміністративних питань, контролінгом персоналу, а для вирішення всіх інших створюються за необхідності багатопрофільні проектні групи з фахівців організації і представників її зовнішнього середовища (рис. 6.2). Частка проектних робіт в управлінні персоналом залежить від співвідношення рутинних та інноваційних завдань.

Використання моделей проектних організацій у сфері управління персоналом дає змогу ефективно вирішувати інноваційні завдання. Часто проектні організації у сфері управління персоналом створюють для доповнення наявної структурної побудови. У такому разі із працівників, які займаються кадровими питаннями, формують проектну групу для розв'язання конкретної кадрової проблеми. У такій групі можуть співпрацювати і зовнішні фахівці, будучи за необхідності навіть керівниками проектів.

Підрозділ персоналу	Проектний колектив
Виконує звичайні завдання: — адміністративне обслуговування; — допомога лінійним керівникам; — контролінг персоналу	Виконує нетипові завдання інноваційного характеру: — кадрова політика і стратегія; — система оцінювання; — система винагородження; — програми розвитку персоналу

**Рис. 6.2. Приклад проектної організації управління персоналом**

За таких обставин на служби персоналу покладається завдання підбору керівника проекту, формування проектної групи, інформування лінійного керівника про цілі проекту, в якому братимуть участь його працівники, а також про те, кого слід залучити до нього зі сторони.

Погляд на службу персоналу як на своєрідний центр прибутку суттєво змінив її статус в організації (табл. 6.2). Цим обумовлені нові критерії оцінювання діяльності підрозділу персоналу, перехід від розуміння його лише як центру витрат до бачення його як виробника конкретних послуг для менеджерів і працівників інших структурних підрозділів організації, навіть фізичних і юридичних осіб з-поза меж організації.

**Таблиця 6.2**

**Концепція служби персоналу як центру прибутку**

Споживачі послуг служби персоналу	Чинники, які зумовлюють попит споживачів на послуги служби персоналу	Склад послуг, які надаються службою персоналу
Інші організаційні підрозділи, зовнішні споживачі (фізичні та юридичні особи з-поза меж організації)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— підвищення ефективності і якості праці;</li> <li>— удосконалення управління людьми;</li> <li>— розвиток персоналу;</li> <li>— ефективне використання кваліфікації працівників;</li> <li>— зменшення абсенції (ухилення від виконання трудових обов'язків)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення і впровадження: <ul style="list-style-type: none"> <li>— стратегій управління персоналом;</li> <li>— систем винагородження праці;</li> <li>— систем оцінювання персоналу;</li> <li>— програм навчання персоналу.</li> </ul> </li> <li>2. Персональне консультування.</li> <li>3. Адміністративне обслуговування процесів управління персоналом</li> </ul>

На основі отриманого цим підрозділом прибутку, який розраховують як різницю між доходами і видатками, визначають його внесок у загальний економічний результат організації. Істотною ознакою функціонування служби персоналу як центру прибутку є пропонування нею своїх послуг на внутрішній і зовнішній ринки, що змушує її конкурувати із службами персоналу інших організацій. За такої ситуації керівники підрозділів організації мають змогу вибирати виробників таких послуг. Формування ринку послуг у сфері управління людськими ресурсами, трактування служби персоналу як центру прибутку є джерелом підвищення якості її праці, стимулює підприємницьке мислення і дії працівників служб персоналу і

лінійних керівників. Усе це створює кращі передумови для успішної реалізації головних цілей управління персоналом.

**Незалежно від обраної моделі служби управління персоналом в організації функціонують на таких засадах:**

— *прозорість*: кожний керівник і працівник має знати сферу своїх завдань і відповідальності, а вище керівництво — бачити, як впливає управління персоналом на досягнення цілей організації;

— *спрощення структур* (обмеження кількості функціональних підрозділів), завдяки чому прискорюється рух інформації;

— *децентралізація*: лінійний керівник відповідає за прийняття кадрових рішень, а вище керівництво — за розроблення стратегії і політики управління персоналом;

— *орієнтація на клієнта*: клієнтами служб персоналу є інші структурні підрозділи організації, яким належить надавати методичну підтримку;

— *концентрація* на проблемах: фахівці служб персоналу повинні бути орієнтовані на вироблення пропозицій щодо розв'язання конкретних проблем структурних підрозділів організації;

— *інтеграція*: між службою персоналу і лінійними підрозділами повинна існувати багатопрофільна співпраця, орієнтована на розв'язання спільних проблем.

Одним із напрямів сучасного організування управління персоналом в економічно розвинутих країнах є **замовне програмування** – реструктуризаційні заходи стратегічного характеру, здійснювані з метою підвищення еластичності організаційної структури управління. Наслідок цієї роботи – концентрування організації на основній діяльності. Об'єктом реструктуризаційних дій є передусім функції і завдання, що належать до допоміжної діяльності організації і можуть бути передані суб'єктам ринку, які на них спеціалізуються. Загалом із розвитком спеціалізованих послуг організаціям може стати вигідніше купувати їх, ніж виробляти для власних потреб. Це стосується і діяльності служб персоналу. Наприклад, у США протягом 90-х років ХХ ст. набули розвитку т. зв. **професійні працівничі організації**— фірми, що позичають своїх працівників іншим фірмам, керують ними, тобто здійснюють адміністративне та інше обслуговування цього персоналу. В Україні останнім часом заявили про себе агенції тимчасової праці.

**Замовне програмування** у сфері управління персоналом має такі переваги:

— скорочення витрат організації на управління персоналом;

— зменшення ризику у сфері управління персоналом;

— доступ до спеціальних знань, підвищення компетентності власних служб персоналу;

— концентрація зусиль на ключових кадрових процесах, що впливають на обсяги доданої вартості;

— успішне адаптування до обумовлених глобалізацією проблем у кадрових питаннях;



- запровадження новітніх технологій роботи з персоналом;
- можливість використання інформаційних систем організацій, що пропонують спеціалізовані кадрові послуги.

Вибір певної організаційної побудови служби персоналу і організування її діяльності зумовлені розмірами організації, її загальною стратегією діяльності і стратегією управління персоналом, складністю завдань, що стоять перед організацією, загальним станом кон'юнктури ринку.

## 6.2 СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ Й ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

Служби персоналу безпосередньо не беруть участі в створенні вартості продукції і послуг. На цій підставі у «ланцюжку вартості» професора Гарвардської школи бізнесу (США) Майкла Портера (нар. 1920) управління персоналом належить до допоміжних функцій. Водночас сучасна економічна наука розглядає служби персоналу виробничо-господарських організацій як один із їх вартісно утворюючих осередків. На рис. 6.3 зображено представників трьох взаємообумовлених груп інтересів (працівників, акціонерів, клієнтів), поведінка яких визначає функціонування організації під кутом зору отримання від неї певних вартостей.



**Рис. 6.3.** *Участь служби персоналу у створенні організацією вартостей*

Умовою отримання акціонерами очікуваної економічної вигоди є здобуття організацією лояльної до неї клієнтури, а передумовою наявності відповідних клієнтів є здатність організації запропонувати конкурентні товари і послуги. Одним із джерел створення привабливих для клієнтів товарів і послуг є компетентний і умотивований персонал (працівники і керівники). Мати такий персонал можна лише за готовності акціонерів інвестувати кошти у створення привабливих для працівників місць праці. Це дає підстави для тверджень, що служба персоналу організації безпосередньо причетна до створення нею пропонованих ринку цінностей. Цей процес

відбувається шляхом збільшення вартості активів організації на основі додавання до них специфічних нематеріальних активів.

Прийнявши точку зору, що служба персоналу бере участь у створенні організацією вартостей, її можна розглядати як центр надання таких робіт:

— укладання контрактів із зовнішніми організаціями, визначення умов співпраці і контролювання їх реалізації;

— надання послуг щодо ефективного організування операційних процесів у сфері управління людськими ресурсами

— участь у групових розробках, пов'язаних із розв'язуванням складних проблем, наприклад у зв'язку із загрозою передкризового стану тощо.

Головним критерієм оцінювання якості функціонування служби персоналу в сучасній організації є вимір її внеску в задоволення потреб клієнтів організації. Цей внесок може здійснюватися не тільки на операційному рівні, а й на стратегічному — шляхом побудови такої стратегії управління персоналом, яка б відкривала напрями і способи ефективного формування кадрового потенціалу організації відповідно до її головних цілей. Це означає, що служба персоналу виконує в організації такі ролі:

1) **стратегічний партнер**. Для цього її працівники мають бути компетентними щодо розроблення й реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації. Показником при цьому є план стратегічних робіт у кадровій сфері. Виконання ролі стратегічного партнера може виявлятися у прийнятті відповідальності за створення відповідної організаційної структури, оновлення її елементів, моделювання бізнесових процесів, а також у здійсненні організаційного аудиту, зокрема аудиту зайнятості, зосередженого на виявленні вузьких місць, які негативно впливають на нормальну діяльність організації;

2) **адміністративний експерт**. Ця роль полягає у специфічному способі виконання адміністративної функції шляхом перенесення центра ваги з виконання рутинних робіт на ініціювання їх творчих змін. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є сучасна інфраструктура, яка створює умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності і діяльності інших організаційних ланок. Багато процесів, що впливають на управління персоналом (пошук працівників, управління винагородами, оцінювання, навчання й підвищення кваліфікації, налагодження комунікацій), можуть бути краще організовані й реалізовані за значно менших витрат. Спрямованість адміністративних дій на досягнення універсальних цілей, а не концентрація зусиль на цих діях, свідчить про нове розуміння ролі фахівців і менеджерів персоналу;

3) **інтегратор інтересів різних груп**. Ця роль означає, що менеджери і фахівці кадрової служби повинні уміти створювати умови, що спонукають працівників до співучасті у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності під кутом зору існуючих і майбутніх вимог організації. Бути інтегратором у кадровій сфері означає уміти надавати

методичну допомогу лінійним керівникам при вирішенні ними кадрових питань. Особи, що відповідають за управління персоналом, повинні бути здатними ідентифікувати і задовольняти потреби своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Не менш важливим є вміння діяти одночасно у площині індивідуальних контактів, на рівні колективів, груп працівників, бізнесових підрозділів і організацій загалом, а також у складніших системах;

4) **внутрішній радник**. Виникає ця роль із розуміння місця кадрової служби як своєрідного центру послуг, пропонованих компетентними фахівцями для інших підрозділів (суб'єктів), які беруть участь у процесі управління персоналом. Справжній фахівець має володіти ґрунтовними знаннями, що стосуються економічних, правових, технічних і соціальних аспектів управління персоналом в організації. Використовуючи ці знання як методичну послугу для лінійних керівників, фахівці з управління персоналом сприяють успішному досягненню цілей, які визначають кадрову стратегію. Методичну допомогу слід надавати всім ланкам наведеного нарис. 6.3 ланцюга створення вартостей у сфері управління персоналом. Її можна здійснювати як у формі надання порад при наймі, переміщенні, оцінюванні, винагородженні, навчанні чи звільненні працівників, так і шляхом активної участі у розробленні й реалізації нових проектів, що охоплюють проблематику управління персоналом або виходять за її межі. Фахівець з управління персоналом повинен за необхідності залучати певні освітні, дорадчі послуги ззовні;

5) **ініціатор змін**. Ця роль є новою для фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь фахівців і менеджерів персоналу у формуванні культури організації. Для цього вони мусять бути компетентними в ідентифікації й оцінюванні існуючих концепцій культури організацій, постійно аналізувати рівень культури власної організації, досліджувати характер необхідних змін у ній, запроваджувати нові елементи;

6) **експерт із проблем глобалізації**. Менеджери з управління персоналом повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку і специфічних локальних ринків праці, забезпечувати організування працівниками, які мають глобальну компетенцію і можуть ефективно її застосовувати. Наявність в організації компетентних у глобальних процесах менеджерів із персоналу стає одним із важливих чинників її успішного функціонування у глобалізованому світі.

Типові ролі служби персоналу є підставою для моделювання головних сфер її **компетенції** — сукупності необхідних для ефективної праці властивостей.

Компетенція служб персоналу поширюється на такі сфери:

— поле знань про підприємство (організацію). Успішне виконання службами персоналу визначених ролей, створення її працівниками вартостей потребує володіння знаннями, які дають змогу розуміти середовище, в якому діє підприємство, а також його головні функціональні сфери (маркетинг, фінанси, виробництво). За таких умов служба персоналу може успішно

сприяти реалізації цілей організації;

—поле практичних рішень. Відображає ступінь знання працівниками кадрової служби сучасних концепцій, володіння методами управління людськими ресурсами, адаптації їх до умов функціонування конкретної організації;

—поле управління змінами. Необхідність компетентного управління змінами пов'язана з роллю кадрової служби як ініціатора змін. Вона покликана доводити до працівників інформацію про істинні причини, необхідність і напрями змін, налаштовувати їх на активну участь у підготовці і впровадженні цих змін, виявляти й аналізувати проблеми, розробляти й реалізувати заходи, спрямовані на їх розв'язання;

—поле управління культурою організації. Компетентність працівників служби персоналу щодо культури організації зумовлена впливом, який здійснює сильна культура організації на ефективність праці окремих працівників і колективу. Служба персоналу може своєю діяльністю на стратегічному і на операційному рівнях зумовити глибоке оволодіння працівниками цінностями своєї організації;

—поле особистої придатності. Це поле є основою інших компетенцій. Воно охоплює такі компетенції, як дотримання у своїй діяльності цінностей організації, побудова взаємовідносин з іншими на повазі, пропагування ефективних методів діяльності з метою досягнення цілей організації.

Безперечно, найважливішою є компетенція, яка стосується особистої придатності менеджерів і фахівців з персоналу, далі — компетенція у сфері управління змінами (інноваціями); компетенція щодо формування культури організації; компетенція у сфері використання сучасних методів управління людськими ресурсами; компетенція щодо функціонування підприємства.

Роботу з персоналом у більшості сучасних вітчизняних виробничо-господарських організацій зосереджено в різних службах і підрозділах, наслідком чого є недостатня її ефективність. Наприклад, чисельність персоналу, загальний фонд заробітної плати розраховує плановий відділ або відділ праці і заробітної плати; підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів займається відділ технічного навчання; нормуванням, аналізом продуктивності праці, встановленням розрядів, форм і систем заробітної плати, чисельності спеціалістів, складання штатного розкладу — відділ праці і заробітної плати; прийомом і звільненням працівників, аналізом їхнього руху, підтриманням трудової дисципліни — відділ кадрів. За такого організування справи роль кадрових служб незначна — вони виконують здебільшого облікові функції, відповідаючи за кадрову політику. Водночас у багатьох ефективних організаціях колишні кадрові служби перетворено на служби персоналу або служби людських ресурсів і наділено широкими повноваженнями.

Служби персоналу є функціональними і не беруть прямої участі в управлінні основною діяльністю персоналу, а лише допомагають керівництву організації, виробничим підрозділам у прийомі працівників на роботу, їх звільненні, переміщенні, підвищенні кваліфікації. Цим обумовлена

важливість оптимального поєднання прав і відповідальності лінійних керівників і фахівців із персоналу.

Необхідність і статус служби персоналу залежать від розміру підприємства, особливостей законодавства, рівня кваліфікації персоналу, розвинутості й складності соціальних відносин, можливостей вищого керівництва і його ставлення до проблем персоналу. У малих фірмах кадровими питаннями відає одна особа (керівник), у середніх і великих — спеціальні підрозділи.

Структурна будова служби персоналу відповідає за вирішення таких блоків завдань:

1. Формування персоналу (комплектування, вивчення, підготовка, звільнення).

2. Розподіл і перерозподіл персоналу (первинна розстановка, професійна адаптація, переміщення).

3. Створення умов для використання персоналу (охорона праці, організація медичного і соціального обслуговування, розроблення методів стимулювання).

4. Розроблення нормативів для персоналу (продуктивність, витрати часу, оплата праці).

5. Створення й удосконалення структури і системи керівництва (проектування й управління процесами формування організаційних структур управління).

Відповідно до цих блоків завдань можуть бути створені окремі підрозділи у структурі служби персоналу або делеговані окремі завдання конкретним підрозділам.

У сучасних умовах функціонально оптимальну за структурою службу управління персоналом мав би очолювати заступник першого керівника організації, а в її складі мали б перебувати:

— підрозділи забезпечення умов праці, відповідальні за дотримання вимог ергономіки, технічної естетики, техніки безпеки, охорони навколишнього середовища, психології;

— підрозділи трудових відносин, що здійснюють аналіз і регулювання групових і міжособистісних відносин, конфліктів і стресів, дотримання етичних норм, соціально-психологічну діагностику, взаємодію із професійними спілками;

— підрозділи з оформлення та обліку руху кадрів (зарахування, переміщення, звільнення, інформаційне забезпечення, тарифікація, підтримання зайнятості);

— підрозділи планування і прогнозування персоналу, що займаються розробкою стратегії керування ним, плануванням і прогнозуванням потреби в кадрах, зв'язками зі службою зайнятості, навчальними закладами, аналізом кадрового потенціалу, його поточним і перспективним оцінюванням, підбором кандидатур на вищі посади;

— підрозділи розвитку персоналу, що організовують технічне й

економічне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, роботу з резервом, професійну і соціально-психологічну адаптацію;

— підрозділи аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, що здійснюють нормування й тарифікацію робіт, розроблення систем оплати, матеріальної і моральної винагороди, участі в прибутках, управління мотивацією;

— підрозділи, що надають правові послуги персоналу, вирішують питання трудових відносин, погоджують розпорядчі документи з кадрових питань;

— підрозділи соціального обслуговування, що відають організаціям побуту і відпочинку працівників, дитячими установами, розвитком фізичної культури і спорту, вирішенням соціальних конфліктів.

Найважливіший елемент служб персоналу — кадрові підрозділи, основними функціями яких є: облік персоналу, прогнозування і планування потреби в кадрах; організація набору, відбору, підготовки, перепідготовки, переміщення, звільнення працівників; вивчення й оцінювання кадрів керівників, фахівців і подання керівництву рекомендацій із заміщення вакантних посад конкретними працівниками; формування кадрового резерву і робота з ним за спеціальними програмами; участь в атестуванні персоналу й заходах за його результатами. Кадрові підрозділи розробляють гнучкі програми розвитку і стимулювання персоналу, поліпшення умов праці й побуту, диференційовані підходи до вибору напрямів і форм роботи з ним.

У складі кадрової служби повинні бути співробітники, відповідальні за інформацію про ринок робочої сили, аналіз і планування потреби в кадрах, перенавчання, перевірку й тестування, ведення картотеки, діловодства й архіву, підготовку кадрових наказів, комп'ютерне забезпечення кадрової роботи.

Робота служб персоналу має тактичний і стратегічний виміри. *Тактичний вимір* стосується поточної кадрової роботи, яка охоплює аналіз стану і планування потреб у кадрах, складання штатних розкладів, здійснення набору, оцінювання і відбору персоналу, тестування, планування найближчих кадрових переміщень і звільнень, поточний облік і контроль, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, формування резерву кадрів на висування, пропаганду організаційних цінностей і виховання персоналу. Сутність поточної кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як і за допомогою чого повинно бути зроблене на певний момент із питань управління персоналом. Вирішення повсякденних завдань відбувається з використанням адміністративних методів.

У *стратегічному вимірі* діяльність кадрових служб зосереджується на формуванні трудових ресурсів: планування потреби в них, набір кадрів, вирішення конфліктів, здійснення соціальної політики. Загалом стратегічний напрям роботи служб персоналу орієнтований на формування кадрової політики організації, системи теоретичних поглядів, ідей, вимог, способів і прийомів роботи з персоналом.

### 6.3 ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Завдання і функції служб персоналу постійно змінюються. Обсяги функцій залежать від актуальних для організацій завдань на певний період і в перспективі. Оскільки чисельність працівників управління в багатьох організаціях сягає 30% їх загального складу, то однією з найважливіших функцій служб персоналу є формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах.

Особливо важливою є *функція контролінгу персоналу*, змістом якої є: вивчення впливу існуючого розподілу співробітників за робочими місцями на результати роботи організації; аналіз соціальної та економічної ефективності використання конкретних методів управління; координація планування персоналу у зв'язку з кардинальними перетвореннями в ній; створення інформаційної бази персоналу.

На службу персоналу накладається відповідальність за здійснення *кадрового маркетингу*, основне завдання якого полягає в забезпеченні організації висококваліфікованими працівниками. Реалізується він як сукупність заходів щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці, їх сегментування (виділення різних категорій персоналу й реалізація стосовно них спеціальних кадрових підходів); аналіз очікувань співробітників у сфері службових переміщень; можливостей підвищення їхньої кваліфікації; пошук і залучення на роботу потрібних фахівців.

Великі організації цю роботу здійснюють самостійно, наприклад, відшуковуючи перспективних молодих людей уже на молодших курсах навчальних закладів. За умови, що вони після завершення навчання прийдуть на роботу в цю організацію, їм виплачують стипендії, допомагають у проходженні виробничої практики, написанні дипломів тощо. Малі й середні організації, які не володіють для цього необхідними коштами, вдаються до послуг посередницьких організацій з добору кадрів або до спеціальних лізингових організацій, що надають їм тимчасових і постійних працівників без відносин прямого найму (в Україні така діяльність ще на стадії зародження).

Організації з добору персоналу (керівників і фахівців) володіють базами даних про кандидатів на різноманітні посади, отримані на основі тестування, співбесід тощо. Співробітники цих організацій знаходять найкращі кандидатури на посади керівників і фахівців вищої кваліфікації і встановлюють із ними контакти. Взаємодія з такими організаціями (у США, наприклад, їх понад 15 тис.) корисна за умови чітко сформульованих вимог до персоналу.

Користуючись послугами організацій з лізингу персоналу, підприємства зменшують чисельність штатів, знижують адміністративні видатки. У США фірми, що здійснюють лізинг персоналу, скеровують на роботу понад 2 млн осіб у рік (друкарок, секретарів, операторів ЕОМ, контролерів, бухгалтерів). За тимчасовими угодами працюють сотні тисяч висококваліфікованих фахівців, що перебувають на обліку в лізингових

організаціях. Іноді вони отримують вищу заробітну плату, ніж штатні працівники.

Зміст діяльності служб персоналу значною мірою залежить від результатів його *моніторингу* — постійного спеціального спостереження за станом, динамікою, плинністю кадрів, балансом трудових ресурсів, стимулюванням, задоволеністю роботою, процесами наймання, навчання, підвищення кваліфікації, просування, станом трудової дисципліни, травматизмом тощо.

Служби персоналу організують здійснення спеціалізованими організаціями *кадрового консалтингу* — надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи. Вони можуть стосуватися шляхів підвищення кваліфікації персоналу, конкретних вигод від застосування різних форм оплати й стимулювання праці; обґрунтування професійно важливих якостей, якими повинні володіти особи, що здійснюють певні управлінські чи виробничі функції; змісту і методів здійснення програм пошуку, набору, підготовки, використання й підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Для формального закріплення статусу кадровою службою в системі управління організацією розробляють і затверджують «Положення про службу персоналу». Типова структура такого положення складається з таких розділів: загальна частина, функції кадрової служби, права кадрової служби, управління кадровою службою, відповідальність, матеріальне стимулювання (працівників служби).

Отже, служба управління персоналом є органічною і невід'ємною складовою загальної системи управління організацією. Важливість її обумовлена тим, що управління соціальною сферою, соціальними відносинами у колективі органічно пов'язане з впливом на умови праці, побуту та культуру людей, які утворюють персонал організації. Особи, які займаються управлінням кадрами, зобов'язані:

- підтримувати програми, покликані стимулювати підвищення ефективності використання робочої сили;

- допомагати керівництву і підлеглим у розвитку потенційних можливостей для кожного працівника в отриманні роботи, для виконання якої він найкраще підходить;

- допомагати працівникам краще зрозуміти цілі, політику,

- програму підприємства і надавати їм ефективні засоби для ефективної участі в діяльності підприємства;

- бути відвертим із керівництвом стосовно його відповідальності перед працівниками, а з працівниками — щодо їхньої роботи в організації;

- шукати об'єктивне розв'язання проблем, що виникають у відносинах між працівниками і керівництвом;

- конфіденційно поводитися з інформацією, отриманою в довірчому порядку.

Для повноцінного й ефективного виконання службами персоналу покладених на них функцій працівники цих служб повинні володіти



сучасними теоретичними знаннями науки управління персоналом і практичними навичками роботи з людьми.

## 6.4 ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Робота з персоналом повинна розгортатися на планових засадах, що є передумовою її системності і послідовності. При плануванні роботи служб персоналу використовують стратегічні (до 3 років), поточні (1 рік), оперативні (день, декада, місяць, квартал), а також робочі (на кожен день) плани.

**Стратегічні плани** роботи служби персоналу розробляє її керівництво і затверджує вищий менеджмент організації. Загальна структура плану роботи з персоналом (плану роботи служби персоналу організації) відображає сукупність видів виконуваних нею робіт і функцій (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

ЗАТВЕРДЖУЮ Генеральний директор

(підпис, п.і.п.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

### Стратегічний план роботи з персоналом

в \_\_\_\_\_ на 200\_\_ — 200\_\_ рр.

(назва організації)

Назви стратегічних заходів	Підрозділи, відповідальні за виконання заходів	Термін виконання
<b>Заходи з удосконалення набору, відбору і розстановки кадрів</b>		
1. Створити комп'ютерну базу даних про потенційних кандидатів на працевлаштування.	Підвідділ планування й прогнозування персоналу, підвідділ оформлення та обліку руху кадрів	1-й рік
2. Удосконалити систему тестування кандидатів на працевлаштування		2-й рік
<b>Заходи з профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів</b>		
1. Розробити програми адаптації персоналу для окремих категорій працівників	Підвідділ розвитку персоналу, підвідділ трудових відносин	1—2 роки
2. Розробити комплексну програму підвищення кваліфікації персоналу		1 рік
<b>Заходи з управління зайнятістю і трудовими відносинами</b>		
1. Здійснити комплексну перевірку	Підвідділ з оформлення та	2 рік

стану охорони праці. 2. Переобладнати душові кабінки в цехах № 1 та № 4. 3. Провести комплексну перевірку дотримання трудового законодавства .....	обліку руху кадрів, підвідділ трудових відносин, підвідділ надання правових послуг персоналу	1 рік 1—2 роки
<b>Заходи з управління службовим зростанням</b>		
1. Організувати технічне навчання працівників виробництва 2. Організувати економічне навчання керівних працівників 3. Переглянути персональний склад резерву кадрів на просування по службі .....	Підвідділ розвитку персоналу	1—3 роки 1—3 роки 1 рік
<b>Заходи з удосконалення винагородження і стимулювання</b>		
1. Переглянути систему нормування і тарифікації у виробничих підрозділах	Підвідділ аналізу й розвитку засобів стимулювання праці	1—2 роки
Розробити нову систему оплати, матеріального і морального винагородження працівників .....		1—2 роки
<b>Соціальні заходи</b>		
1. Перевірити стан побутових умов працівників і, відповідно, уточнити черговість отримання житла працівниками. 2. Вирішити питання часткового фінансування оплати перебування дітей працівників у дошкільних закладах. 3. Обладнати для розвитку фізичної культури і спорту при виробничих і управлінських підрозділах мініпортзали. 5. Розробити разом із профспівковою організацією положення про порядок вирішення соціальних конфліктів .....	Підвідділ соціального обслуговування	1 рік 1 рік 1-3 роки 1 рік

Стратегічний план діяльності служби персоналу є основою поточних і оперативних планів її роботи.

Поточні плани складаються для кожного структурного підрозділу служби персоналу. Вони деталізують за змістом робіт, термінами їх здійснення і виконавцями передбачені стратегічним планом заходи. Приклад поточного планування наведений у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник управління персоналу

(підпис, п.і.п.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200 \_\_ р.

**План роботи  
підвідділу аналізу й розвитку засобів стимулювання  
управління персоналу**  
(назва організації)  
на 200 рік

Перелік робіт	Виконавці	Терміни виконання
1. Скласти перелік робіт, що підлягають нормуванню, для цеху № 1	Ст. спеціаліст Бохонко В. А.	Січень
2. Скласти перелік робіт, що підлягають нормуванню, для цеху № 2	Інспектор Михайлів А. П.	Січень
4. Провести хронометраж трудових процесів на робочих місцях цеху № 1	Інспектор Бабенко П. П.	Лютий
5. Провести хронометраж трудових процесів на робочих місцях цеху № 2		Лютий
6. Розробити систему тарифікації робіт для цеху № 1	Ст. спеціаліст Руденко А. Я.	Лютий
7. Розробити систему тарифікації робіт для цеху № 2		
8.....		
9.....		Березень

Начальник підвідділу аналізу і розвитку засобів стимулювання \_\_\_\_\_

Оперативні плани складаються для подальшої деталізації запланованих робіт і мають форму графіка виконання робіт (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

**Графік виконання робіт  
у підвідділі аналізу й розвитку засобів стимулювання  
управління персоналу на \_\_ місяць 200 р.**

№ робіт	Види робіт та операцій	Початок	Закінчення	Хто виконує

Робочі плани можуть мати на кожний день працівники служби персоналу і працівники інших управлінських підрозділів (табл. 6.6).

**Таблиця 6.6**

Робочий план дня

Час дня, год.	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітка

Отже, процес планування роботи з персоналом є багато-етапним, комплексним. Розпочинається він зі складання стратегічного плану і завершується робочими планами кожного фахівця служби персоналу. Для ефективного використання системи планів як важливого засобу організації роботи служби персоналу необхідно постійно контролювати їх виконання, а за потреби (у зв'язку з новими обставинами) — коригувати.

## **6.5 ОРГАНІЗУВАННЯ ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ З КАДРОВИХ ПИТАНЬ**

Значний обсяг робіт служби персоналу пов'язаний з обліком, документуванням руху кадрів і звітністю з кадрових питань. Облік кадрів вимагає ретельної фіксації всіх подій трудового життя людини у відповідних документах, адже помилки, неточності в записах можуть спричинити значні неприємності для працівника як протягом його трудової діяльності, так і після її закінчення, особливо при виході на пенсію.

Документування трудової діяльності працівника при прийомі на роботу починається з написання ним відповідної заяви. Кандидат пише її особисто від руки і підписує (допускається трафаретна форма заяви, до якої претендент вписує від руки особисті дані). У заяві, адресованій керівнику організації, вказується повністю прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання заявника, посада, на яку він претендує, в якому підрозділі організації, на який термін — постійно чи тимчасово; якщо тимчасово — то вказується на який строк.

Заява, перед тим як потрапити до керівника організації, підлягає візуванню. Першу візу про згоду чи мотивовану незгоду щодо прийому на роботу нового працівника накладає його потенційний безпосередній керівник; другу — працівник військово-облікового столу або працівник служби персоналу, відповідальний за облік військовозобов'язаних запасу. У ній повинен бути відображений статус кандидата щодо військової служби (підлягає призову до лав збройних сил, військовозобов'язаний запасу, знятий з військового обліку, з яких причин тощо). Текст візи формулюється на підставі відповідного документа — військового квитка чи призовного свідоцтва. Далі заяву візує керівник служби персоналу. Ця віза має

засвідчити, що всі повідомлені кандидатом дані про себе відповідають дійсності і підкріплені відповідними документами: дані про освіту, трудовий шлях, сімейний стан, місце проживання, відношення до військової служби. Для отримання візи керівника служби персоналу претендент повинен особисто пред'явити паспорт, військовий квиток чи інший документ, що підтверджує його відношення до військової служби, трудову книжку, документ про освіту, а також написати автобіографію, заповнити особовий листок з обліку кадрів. За необхідності керівник служби персоналу може затребувати від претендента інші документи, наприклад довідку про стан здоров'я, довідку про наявність щеплень від певних хвороб, якщо специфіка майбутньої роботи накладає певні обмеження на стан здоров'я працівника. Після цього заява подається на підпис керівнику організації. У разі позитивного вирішення керівник дає доручення службі персоналу підготувати відповідний наказ.

Працівник вважається прийнятим на роботу з моменту виходу наказу у світ. Наказ є підставою для формування особової справи працівника, до якої входять заява працівника про прийом на роботу, трудова книжка, копія документа про освіту, завірена нотаріусом або керівником служби персоналу, особовий листок з обліку кадрів, автобіографія, особова картка. Якщо робота новоприйнятого працівника пов'язана з матеріальною відповідальністю, з ним укладається відповідний договір.

Важливим напрямом роботи служби персоналу є складання статистичної звітності, яка поділяється на державну і відомчу. Подання статистичної інформації регулюється Законом України «Про державну статистику».

Державна статистична звітність із персоналу здійснюється за формою № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» і формою № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу».

Відомства, у підпорядкуванні яких є організації, підприємства і установи, можуть вимагати від них подання внутрішньої статистичної звітності з персоналу за умови затвердження форм цієї звітності їх вищими органами управління, погодженими з Держкомстатом України. Наприклад, у системі споживчої кооперації України раз на рік складається відомча звітність за формою 72-К (спо-живспілка), розділами якої є «Склад кадрів» також «Рух кадрів». Відомства можуть вимагати і подання підвідомчими організаціями окремих разових даних про роботу з кадрами.

## **Резюме**

1. Головними елементами системи управління персоналом сучасної організації є працівник або інша особа, яка надає організації трудові послуги, менеджер персоналу, операційний менеджер організації, вище керівництво організації, зовнішні консультанти з персоналу, а також професійна спілка працівників.

2. Форми організаційної побудови служб управління персоналом є

різними — від найпростіших, в яких одна особа виконує функції власника, керівника і виконавця, одноосібно приймає і реалізує кадрові рішення, до складних організаційно-структурних утворень, які містять у собі багато робочих місць і підрозділів.

3. Основними критеріями формування певної організаційної побудови системи управління персоналом є кількість працівників, організаційна структура підприємства, просторове розташування виробничих підрозділів, ступінь централізації управління, вплив зовнішніх чинників. Найпоширенішими моделями побудови служб управління персоналом є традиційна, функціональна, дивізіональна, інтегрована.

4. Динаміка умов життєдіяльності сучасних організацій зумовлює трактування служб персоналу як своєрідних центрів прибутку. Із цим пов'язані нові критерії оцінювання діяльності підрозділу персоналу і перехід від розуміння його лише як центру витрат до бачення його як виробника конкретних послуг для менеджерів і працівників інших структурних підрозділів організації, а також фізичних і юридичних осіб, які перебувають поза її межами.

5. Служби персоналу є функціональними, вони не беруть прямої участі в управлінні основною діяльністю персоналу, а лише допомагають керівництву організації і виробничих підрозділів вирішувати питання прийому на роботу, звільнення, переміщення, підвищення кваліфікації працівників. Тому важливим є оптимальне поєднання прав лінійних керівників і фахівців із персоналу, в т. ч. на основі їхньої спільної відповідальності.

6. Робота служб персоналу має тактичний і стратегічний виміри. Тактичний охоплює поточну кадрову роботу, стратегічний — орієнтований на формування й реалізацію кадрової політики організації і системи теоретичних поглядів, ідей, вимог, практичних способів і прийомів роботи з персоналом.

Функціонування служби персоналу значною мірою залежить від усвідомлення її керівником своїх функцій, а також від його особистісних якостей. Основні функції керівника служби персоналу, крім безпосереднього керівництва підпорядкованим йому підрозділом, стосуються надання послуг керівникам усіх виробничих і управлінських підрозділів організації, їх інформування і консультування у вирішенні кадрових питань, а також контролю і реалізації положень кадрової політики. Керівник відділу кадрів повинен володіти стратегічним мисленням, уміти передбачати майбутнє, бачити організацію загалом й індивідуальність кожного працівника; володіти стійким темпераментом, мистецтвом спілкування з людьми; мати здатність об'єктивно оцінювати свою діяльність і діяльність підлеглих; бути чесним, терплячим і дружелюбним.

# ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## ПЛАН

- 7.1. Колектив як соціальна група.
- 7.2. Людина як особистість.
- 7.3. Етапи розвитку колективу організації.
- 7.4. Культура організації в управлінні персоналом.
- 7.5. Авторитети влада керівника виробництва.
- 7.6. Псевдоавторитети, їх види причини виникнення.

### 7.1 КОЛЕКТИВ ЯК СОЦІАЛЬНА ГРУПА

*Людина є істотою соціальною, її існування і розвиток можливі за умови перебування в середовищі інших людей, соціальне середовище людини багатшарове і охоплює соціальний клас, прошарок суспільства, сім'ю, а також трудовими колектив. Основні соціальні взаємовідносини людини складаються у трудовому колективі, де вона проводить більшу частину свого життя і формується як особистість.*

*У цьому сенсі підприємство (організація) виступає у суспільстві як виробничо-економічна ланка і як соціальний фактор, оскільки у трудовому колективі реалізуються соціальні відносини, система взаємозв'язків і співробітництва між людьми. Весь уклад суспільного буття сприймається працівником насамперед через призму мікросередовища, в якому відбувається його трудова діяльність.*<sup>у</sup>

Суттєвою особливістю організацій є те, що вони розпочинають і розвивають свою виробничо-господарську діяльність, створюючи для цього спеціалізовані групи працівників, призначені для вирішення певних виробничих та управлінських завдань. Загалом ці групи утворюють трудовий колектив організації.

**Трудовий колектив** — сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Він є не просто механічним об'єднанням людей, які спільно працюють, а об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їхніми групами.

Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються в існуванні у колективі *груп працівників* — відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею. Останнім часом для характеристики групи використовують термін

«команда». Однак команда є різновидом групи, вона цілеспрямовано формується лідером для виконання певної програми, досягнення мети, вирішення завдань, а групи можуть утворюватися і спонтанно.

Соціальні групи відіграють вагомую роль у житті людини і розвитку її як особистості, що обумовлено такими їх сутнісними особливостями:

1. Соціальна група є посередником між особистістю і суспільним середовищем.

2. Соціальна група створює в індивіда почуття соціально-психологічного комфорту на тлі соціального середовища, в якому особистість деперсоналізується в масі інших людей.

3. Соціальна група набуває статусу самостійного суб'єкта життєдіяльності і розвитку.

4. У соціальній групі індивід соціалізується, отримуючи певний соціальний статус і набуваючи досвіду міжособистісних відносин.

Кожна людина належить до багатьох соціальних груп. Загальними особливостями групового життя є ідентифікація себе і своїх дій з групою загалом, використання у зовнішніх, нерідко й у внутрішніх взаємодіях займенників «ми», «у нас», «наші», «нам». Члени групи безпосередньо взаємодіють між собою, використовуючи різноманітні форми міжлюдських контактів. Добре організовані групи сприяють особистісному розвитку індивідів відповідно до їх здібностей та групових ролей.

Причини виникнення (утворення) соціальних груп, їх види і особливості функціонування різноманітні, про що свідчить табл. 7.1.

Таблиця 7.1

**Класифікація груп, що утворюються в трудовому колективі**

Основна ознака	Види груп	Загальна характеристика
1	2	3
Кількісний аспект	Малі  Середні  Великі	Відносно невелика кількість людей (як правило, до 10), які безпосередньо контактують між собою і об'єднані спільними цілями та завданнями: робітничі колективи дільниць, управлінських підрозділів тощо. Доступні для безпосереднього сприйняття й осягнення у просторовому та кількісному вимірах. Об'єднують 50—100 і більше осіб. До таких груп зараховують колективи цехів, відокремлених виробничих підрозділів тощо. їм притаманне безпосереднє спілкування індивідів, але з певними уповноваженими представниками (начальник цеху). Члени груп не перебувають у безпосе-



		редньому контакті, але ідентифікують себе з групою загалом (трудовий колектив підприємства)
Соціальний статус, офіційна регламентація і спосіб організації взаємодії	Офіційні (формальні)  Неофіційні (неформальні)	Організаційно структуризовані, мають юридично визначене становище, сукупність регламентів, що визначають права, обов'язки і способи поведінки осіб всередині і поза групою, соціально значущі цілі. Утворюються на основі спільності інтересів, спільної праці, симпатій і антипатій, близького проживання, любові і дружби тощо. Можуть утворюватися всередині офіційних груп і поза ними. Характерні тісні взаємини, постійні контакти, відсутність яких може бути причиною розпаду групи
Значущість для особистості	Референтні  Групи членства	Цінності і норми груп є еталоном для діяльності, поведінки, вчинків членів групи. Формальна належність індивідів до групи, дотримання регламентованих групою норм поведінки, діяльності, вчинків та контактів
Тривалість існування	Тимчасові  Постійні	Тривалість існування визначається ситуацією, що спричинила створення групи. Діяльність не має ситуативного характеру, а пов'язана з реалізацією довгострокових цілей і завдань
Сила впливу на особистість	Первинні  Вторинні	Обмежені умовами безпосередньої спільної трудової діяльності (первинні трудові колективи). Більш широке соціальне середовище, взаємодія між членами не така інтенсивна (колектив підприємства)

Міра відкритості, доступності	Закриті Відкриті	Обмежений доступ для нових членів. Доступ нових членів не обмежений
Ставлення до залучення нових членів	Активне Пасивне Негативне	Члени групи ведуть активний пошук і залучення нових членів. Членам групи байдужий кількісний склад групи. Члени групи категорично виступають проти поповнення її новими особами
Рівень розвитку	Зародження Зрілість Старіння Занепад	Група перебуває у стані становлення, кількісний склад і рольовий статус її членів не визначені. Чітко визначений кількісний склад і рольовий статус кожного члена групи. Надмірна регламентація діяльності, вчинків і контактів членів групи, наростання незадоволення як ними, так і закостенілими рольовими статусами учасників групи. Група руйнується, з неї масово виходять учасники, а ті, що залишаються, вимагають кардинального перегляду регламентів діяльності, вчинків, контактів і рольових статусів

Система взаємовідносин і взаємозв'язків між соціальними групами трудового колективу проявляється у його формальній і неформальній структурах.

**Формальна структура трудового колективу** є упорядкованою сукупністю формальних соціальних груп, утворених відповідно до цілей і завдань функціонування виробничо-господарської організації.

**Неформальна структура** — це сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Обидві структури постійно взаємодіють. Тотожність їх є свідченням згуртованості трудового колективу, його здатності досягати високої продуктивності і соціальної активності. Якщо цілі неформальної групи суперечать цілям трудового колективу, це суттєво знижує ефективність його діяльності.

Як свідчить досвід, чим міцніший і змістовніший зв'язок між членами колективу, тим успішніше він розв'язує виробничі та інші проблеми, тим яскравіше виявляються у ньому індивідуальні особливості кожного працівника, багатшим і змістовнішим є колективне життя, міцніші відносини колективізму, товариськості і взаємодопомоги. Загалом без вирішення соціальних питань не можна досягти сталого розвитку господарської діяльності, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці,

створення певних матеріальних передумов неможливий соціальний розвиток колективу.

У колективах задовольняються соціальні потреби людей, урізноманітнюється їхня спільна діяльність, виникають і розвиваються певні суспільні відносини. У трудових колективах раніше, ніж в інших соціальних об'єднаннях людей, проявляються проблеми конкретного суспільства, розширюються соціальні зв'язки між людьми, формуються їхні соціальні цінності. Рівень колективності як інтегральний показник спільності інтересів членів колективу залежить від форм власності, суспільно-економічного ладу.

На сучасному етапі розвитку економіки України починається постіндустріальна, науково-індустріальна модернізація, організаційно пов'язана з ринково-демократичною перебудовою суспільства, що змушує трудові колективи адаптуватися до цивілізаційних змін (перехід від індустріальної до науково-технологічної цивілізації). Ядром цієї цивілізації є наука, інформація, які активно впливають на всі сфери громадського життя — виробничо-економічну, соціальну, політичну й духовну. Науково-технічні, технологічні, інформаційні зміни роблять сучасне виробництво динамічним, активно впливають на розвиток світових господарських зв'язків, на всю систему соціальних відносин, змінюють спосіб життя багатьох соціальних груп і прошарків.

Перехід від одного типу суспільних відносин до іншого відбувається болісно і суперечливо. Даються взнаки відставання правової основи формування нових відносин, консерватизм свідомості, стереотипи мислення, недостатня адаптованість суспільних інститутів й організацій.

На життєдіяльності трудових колективів України негативно позначається і те, що реформи не забезпечені концептуальними діями законодавчої і виконавчої влади, свідченням чого є, наприклад, відсутність закону про трудові колективи, хоча саме вони утворюють виробничу, науково-технічну й інтелектуальну силу суспільства. Крім того, вихід на історичну арену нових соціальних сил, глибинні процеси перебудови суспільства зумовлюють формування нових соціальних типів особистостей з особливими ціннісними орієнтаціями.

Зміна форм власності пов'язана зі змінами й у структурі виробничо-господарських організацій, від чого значною мірою залежать процеси становлення колективів, управління їх соціальним розвитком. Особливо актуальною нині є проблема демократизації виробничого життя, оскільки демократизм у сфері виробництва тільки зароджується. Безперечно, пов'язані з ним процеси стосуватимуться економічних відносин, реалізації влади, трансформації цінностей.

## **7.2 ЛЮДИНА ЯК ОСОБИСТІТЬ**

Прихід до керівництва організаціями керівників із сучасним управлінським мисленням актуалізує проблему врахування у менеджменті

персоналу психологічних особливостей кожної людини як особистості, її потреб, мотивів, цінностей, відносин.

Людина є суб'єктом, творцем створеної на Землі матеріальної і духовної культури. Здатність працювати, спілкуватися з оточуючими, мислити і переживати — набуті у процесі суспільно-історичної практики якості, які характеризують людину в її індивідуальному втіленні і проявах.

У широкому розумінні поняття «людина» вживається для підкреслення її ролі як суб'єкта осмисленої діяльності.

Конкретну людину як представника певної групи людей позначають поняттям «індивід». Для підкреслення неповторності суттєвих якостей індивіда застосовують поняття «індивідуальність» (сукупність особистих якостей, які відрізняють одну людину від іншої). Індивідуальність охоплює як успадковані, так і набуті, вироблені в процесі розвитку індивіда фізичні, психологічні, соціальні, етичні, культурні та інші особливості. Поняттям «особистість» позначають конкретну людину, представника певної соціальної групи, наділеного розвиненими на основі задатків індивідуальними особливостями. Особистість характеризують:

- стійкість якостей, що дає змогу передбачити поведінку працівника у певних виробничих і побутових ситуаціях;
- цілісність (тісна взаємопов'язаність якостей);
- багатогранність діяльності, спрямованої на всебічне пізнання, перетворення себе і навколишнього світу.

Особистість — явище соціальне, своєрідний продукт спілкування і взаємодії людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, необхідно знати її соціальне середовище, картину і характер взаємовідносин зі світом. Така картина формується у різних соціальних (еталонних) групах: у сім'ї, серед колег по роботі, у колі друзів, під впливом родичів тощо. У кожної людини є 5—6 таких груп, які впливають на її поведінку. Людина формує свою картину світу у спілкуванні з іншими, виконуючи при цьому певні соціальні ролі.

Отже, особистість є конкретною людиною, носієм свідомості і самосвідомості, певного соціального статусу і ролей. Зрозуміти її можна лише через розкриття цих ролей.

**Соціальна роль** — це певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації. Рольова функція особистості передбачає використання прав і виконання обов'язків. Соціальні ролі особистості поділяють на два різновиди:

1) **конвенціональні** — стандартизовані права та обов'язки, наприклад батька, сина, працівника певної служби, менеджера тощо. Однак далеко не завжди «офіційне» становище автоматично гарантує відповідність конкретній ролі, посаді;

2) **міжособові** — конкретне виконання прав і обов'язків залежно від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, які міжособові ролі виконує людина, формується її соціальний статус. Одні при цьому набувають популярності, авторитету й поваги, інші — навпаки. Між цими

полюсами знаходяться «середняки», частина яких різною мірою тяжіє до того чи іншого полюса. Так за кожною людиною закріплюється її соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус взаємопов'язані. Соціальний статус працівника створює йому повагу, престиж, репутацію. Усе це впливає на формування і розвиток його особистої визначеності, Я-концепції.

Складовими Я-концепції є Я як діяч (визначається ставленням особистості до інших) і Я як об'єкт відносин (оцінювання себе через призму думок і оцінок інших, тобто дзеркальне Я).

На основі дзеркального Я формується почуття власної гідності особистості, самоповаги. Багато того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від її власної гідності. Ті, хто високо цінує себе, часто схильні працювати з великим напруженням, вважають нижче своєї гідності працювати абияк. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, недостатньо дбає про свій авторитет і діловий престиж. Часто таким людям властивий комплекс неповноцінності, який у структурі Я-концепції є протилежним почуттю власної гідності. Проміжні позиції між ними обумовлюють різну самооцінку людей.

Завдання менеджера полягає у вихованні й підтримці на високому рівні почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем почуття власної гідності послідовні у своїх діях, легше долають внутрішні конфлікти, пригнічують погані схильності, виявляють високий самоконтроль. Вони урівноважені, тактовні, спокійні й незалежні, постійно підвищують рівень свого розвитку, добросовісно виконують обов'язки.

**Особистість** — надзвичайно складний феномен, головними складовими якого є:

1) спрямованість особистості. Цей компонент особистості відображає систему її взаємовідносин із навколишнім світом. Спрямованість особистості визначається системою мотивації, яка охоплює потреби, інтереси, ідеали, установки. Головним при цьому є *потреби* — психологічні стани, які переживає людина, маючи необхідність у чомусь. Потреби пронизують усю систему мотивації людини, допомагають виявити її спонукальні сили. Людині властиві різноманітні потреби, серед яких традиційно вирізняють матеріальні й духовні, інколи — соціальні (суспільна діяльність, спілкування). Поділ цей дещо умовний, оскільки всі потреби людини мають соціальний характер. Цілеспрямований управлінський вплив здатний поширитися на всю систему потреб особистості, а через потреби — на її інтереси, ідеали, установки.

**Інтерес** (лат. *interesse* — мати важливе значення) — емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, викликану позитивним ставленням до чогось, когось. Розрізняють матеріальні і духовні інтереси.

Знаючи спектр інтересів окремої людини, можна скласти уяву про потреби, які є першоджерелом виникнення у неї певних інтересів.

Задовольняючи ці потреби, керівник стимулює творчу, активну діяльність працівників.

Функціонування людини у суспільному середовищі пов'язане з формуванням у неї певних ідеалів.

*Ідеал* (грец. *idea* — ідея, першообраз) — взірць досконалості, образ бажаного стану, до досягнення якого тяжіє людина. Обрані людиною ідеали можуть бути позитивними і негативними, а формування їх відбувається у працівників свідомо, цілеспрямовано («Я хочу бути таким, а не інакшим») і неусвідомлено — під впливом навколишнього середовища, важливим елементом якого є культура організації.

Сукупність складових спрямованості особистості виявляється в наявності у неї певної установки.

**Установка** — психічний стан особистості як суб'єкта діяльності, що визначає конкретні особливості її поведінки у відповідь на вплив зовнішнього середовища. Вона спрямовує діяльність людини, мобілізуючи для цього її психічні сили, тобто визначає її майбутню поведінку. У життєдіяльності людини реалізуються такі види установок:

— установка на взаємодію. Виявляється у ситуаціях, коли вчинки людини визначаються потребами у спілкуванні, прагненням підтримувати добрі відносини зі своїми колегами. Такий працівник зацікавлений у спільній діяльності. Проте він не завжди сприяє успішному виконанню завдання, а тому його внесок у справу часто буває мінімальним;

— ділова установка (установка на завдання). Свідченням її є переважання породжених діяльністю мотивів: захоплення процесом праці, прагнення до пізнання, оволодіння новими навичками і вміннями. Як правило, така людина орієнтується на співробітництво з колективом і досягає найвищої продуктивності праці, прагне обґрунтовано відстоювати погляди, які вона вважає корисними для справи;

— особистісна установка (спрямованість на себе). Характеризується домінуванням мотивів власного добробуту, прагненням до особистої першості і престижу. Така людина передусім зайнята собою, власними переживаннями і почуттями, мало реагує на потреби інших людей, які її оточують, байдужа до колег, своїх обов'язків. У роботі вона намагається передусім задовольнити свої прагнення, часто ігноруючи інтереси колег.

Знання закономірностей прояву установок особистості дає змогу менеджеру, оцінивши наміри підлеглого, вплинути на його мотиваційну систему. При цьому йому доводиться вдаватися не тільки до переконливих доказів, а й до різноманітних тренувальних вправ, пов'язаних із розвитком певних психічних функцій (сприйняття, пам'яті, мислення, мови). Удосконалення їх зумовлює вдосконалення особистості, тобто позитивно впливає на формування особистісних якостей підлеглих;

2) можливості особистості. З погляду управління людьми менеджеру найважливіше знати й уміти використовувати такі якості особистості, як здібності та біологічні характеристики особистості.

**Здібності** — це анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, що дають їм змогу засвоювати знання і набувати навички для виконання певної корисної діяльності. Найчастіше про здібності ведуть мову, коли людині доводиться займатися якимось із видів мистецтва, наукою, літературою та ін. Однак не менш важлива наявність здібностей до праці бухгалтера, економіста, товарознавця, інженера, діловода, секретаря-референта.

Загалом будь-яка людина може оволодіти необхідним мінімумом знань, умінь і навичок.

**1. Знання** — істотні моменти зв'язку між пізнавальною діяльністю і практичними діями людини і виражаються у поняттях, судженнях, умовиводах, створенні і користуванні певними технічними пристроями, у технологічних процесах і таким чином служать виробництву.

**2. Уміння** — використання суб'єктом наявних знань і навичок для вибору і здійснення прийомів дій відповідно до поставленої мети. Сформоване уміння може стати властивістю особистості і умовою набуття нових знань, умінь, навичок, тобто показником інтелектуального розвитку особистості і насамперед здатності до перебудови засвоєних прийомів діяльності (праці).

Природу здібностей не достатньо вивчено. Відомо лише, що вони успадковуються, однак пряме передавання здібностей від батьків до дітей простежується рідко. З цього приводу побутує прислів'я: «Природа відпочиває на дітях геніїв».

Менеджер повинен оточувати себе людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. Якщо на робочому місці перебуває людина, яка не має таких здібностей, неминучі помилки, прорахунки, недоліки. Навіть постійний контроль, увага менеджера до цього робочого місця не гарантує успіху.

Для виявлення наявності здібностей у людини до певного виду діяльності використовують різноманітні тестові методики, які мають рекомендаційний характер. Наявність таких здібностей у людини надійніше можна визначити залежно від швидкості набуття навичок, пов'язаних із виконанням робіт, які входять до її службових обов'язків.

**3. Навички** — способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності. Формуються вони з утворенням у мозку людини за наявності здібностей стійких ланцюжків нейронів, які дають змогу їй при повторенні однотипних (а інколи й різно-типних) операцій виконувати їх, не обдумуючи наперед послідовність і способи виконання. З урахуванням цього в ринковій економіці поширена система прийому працівників із випробувальним строком або поєднання такого випробування з контрактним наймом на роботу. Це дає змогу проконтролювати формування навичок до праці у претендента і вирішити питання про продовження чи припинення трудових відносин із ним.

Однак за рівних зовнішніх умов різні люди оволодіватимуть ними з різними темпами і якістю. Там, де один легко все схоплює, інший витрачає багато зусиль. Один досягає вищої майстерності, а інший ледь дотягує до

середнього рівня. В окремих видах діяльності успіху може досягти лише людина з відповідними задатками.

**Біологічний компонент** також береться до уваги у процесі менеджменту. Індивідуальними біологічними особливостями (зріст, вага, м'язова сила тощо) обумовлюються фізичні навантаження, працездатність, витривалість, а отже, й успіх у різних видах діяльності. Усе це впливає на психічний стан людини, тому врахування біологічного компонента допомагає краще зрозуміти окремі вчинки і поведінку особистості;

3) стиль (психологічні особливості поведінки). Цей компонент охоплює характер, темперамент, емоційність, форми відносин особистості з групою.

Одним із найважливіших психологічних параметрів особистості є *характер* — сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе. Тому вплив на характер підлеглого повинен мати на меті упорядкування цілком стабілізованих відносин, а також їх зміну. При цьому необхідно мати на увазі таку полярність характерологічних відносин: принциповість — безпринципність; тактовність — безтактовність; організованість — неорганізованість; працелюбність — лінь; упевненість — невпевненість; переоцінка власних сил — недооцінка; самокритичність — несамокритичність; вимогливість — невимогливість; акуратність — нечупарність; бережливість — нехлюйство; жадність — марнотратство та ін.

Менеджер, виявляючи риси характеру підлеглого, може зробити багато корисних висновків, адже ці риси не випадкові. Вони є породженням конкретних умов і тому достатньо цілісно характеризують особистість, яка цікавить менеджера.

Певному типу характеру відповідає певний тип *темпераменту*. Залежить він від особливостей вищої нервової діяльності людини, основних нервових процесів — збудження і гальмування. Процеси збудження і гальмування у різних людей можуть відрізнятися за силою, рухомістю й урівноваженістю. Поєднання цих процесів проявляється в тому чи іншому темпераменті (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

#### Типи темпераментів

Тип вищої нервової діяльності	Особливості нервових процесів			Тип темпераменту
	Сила	Урівноваженість	Рухомість	
Нестримний	Сильний	Неврівноважений	Рухомий	Холерик
Живий	Сильний	Урівноважений	Рухомий	Сангвінік
Спокійний	Сильний	Урівноважений	Інертний	Флегматик
Хворобливий	Слабкий	Неврівноважений	Гальмівний (емоційний)	Меланхолік



Оцінювання людей за властивостями темпераменту дає змогу менеджеру глибше пізнати своїх підлеглих, підвищити ефективність управлінської діяльності. При цьому необхідно опиратися на позитивні риси темпераменту і долати негативні: на невитриманість холерика слід реагувати тактовністю і стриманістю; інертності флегматика доцільно протиставити активність; емоційність і песимізм меланхоліка можна нейтралізувати оптимізмом; в інтересах справи швидкість реакції сангвініка інколи слід «пригальмовувати».

За спостереженнями психологів, меланхоліки перед написанням проектів документів витрачають багато часу на пророблення чернеток, їхню перевірку, виправлення; сангвініки пишуть чернетки скорочено або зовсім обходяться без них; холерики нерідко через неухважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть не помітити плину часу і спізнитися із завершенням завдання. Тому менеджер повинен враховувати індивідуально-психологічні особливості своїх підлеглих, тобто здійснювати індивідуальний підхід до них.

Із темпераментом людини тісно пов'язана її **емоційність**. Виявляється вона у силі, спрямованості та характері *емоцій* (лат. *emoveo* — хвилюю, збуджую) — чуттєвої реакції людини на зовнішній вплив. Емоції можуть бути позитивними (стенічними) та негативними (астенічними). Менеджер має вибудовувати свої відносини з підлеглими так, щоб у них завжди переважали позитивні емоції і мінімальними були негативні. Людина, яка перебуває у полоні негативних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно.

Емоціями володіє все живе. Однак якщо у тварин вони зумовлені фізичним впливом, то у людини можуть бути стимульовані фізичним способом і словом. Тому менеджер має уважно добирати слова, жести, оскільки його комунікативна недбалість може викликати в підлеглому негативний емоційний стан, зниження ефективності його праці. Не можна також переносити на підлеглих свої негативні емоції, спричинені негараздами удома, непорозуміннями з вищими менеджерами або іншими підлеглими.

Слід також знати ступінь емоційності підлеглих для того, щоб бути підготовленим до можливого емоційного вибуху при контактах із ними. Варто зважати на те, що жінки мають підвищену емоційність порівняно з чоловіками, і що кожна людина за одноманітного перебігу свого життя потребує емоційної розрядки. Тому, дбаючи про психологічну стабільність у колективі, менеджер повинен створювати умови і для емоційної розрядки співробітників. На великих підприємствах із цією метою створено спеціальні кімнати емоційної розрядки, де працівники можуть компенсувати нестачу емоцій, спричинену рутинним перебігом виробничого життя. Емоційну розрядку може організувати і менеджер: добре слово, букетик квітів жінці у день народження, комплімент, вдалий жарт створюють у людей позитивний настрій на весь робочий день.

Управління людьми неможливе без знання *форми відносин особистості з групою*. У взаємодії з іншими людина може бути конформістом або нонконформістом. **Конформізм** (лат. *conformis* — подібний, відповідний) — прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

Як правило, думки і поведінку особистості обумовлюють загальна «картина світу», загальні цілі, цінності і норми будь-якої соціальної групи. Згода з думкою колективу прямо не пов'язана з індивідуальним рівнем психологічної піддатливості. А відмова сприймати думку більшості колективу може означати розходження її із загальними цілями та інтересами.

Згода індивіда з колективом може означати дві принципово різні позиції: усвідомлене сприйняття колективних норм, згоду з ними, тобто колективізм, і маскування за сприйняттям цих норм байдужості, соціальної інертності.

Протилежний конформізму *нонконформізм* (франц. *non-conformisme*, від *non* — ні і *conformisme* — пристосовуватися) також може мати два варіанти. В одному з них свідомо й принципово переконана людина у правоті своєї позиції, протиставляє себе колективу і перемагає; в іншому — протиставлення особистості колективу породжене марнолюбством, надмірною зарозумілістю тощо. Для впливу на таких людей слід наочно продемонструвати реальні, а не уявні результати їхньої праці, рівень їх професійної підготовки.

Знання основних характеристик людини як особистості дає змогу менеджеру гармонізувати соціальні відносини в організації, розставити людей на робочі місця з урахуванням їх особистісних якостей, знизити ризики виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

### 7.3 ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розвиток колективу як центру соціальності, формування цінностей, утвердження колективності є багатоетапним процесом. Як форма соціального організування людей він завжди перебуває у розвитку за висхідною. За таких умов уся сукупність економічних, соціальних, суспільно-політичних, духовних процесів у колективі породжує його позитивні соціальні якості як суб'єкта громадського життя: підвищується соціальний статус колективу і соціальний статус об'єднаних у ньому індивідів, урізноманітнюється соціальна і професійна структури, підвищується інституційна і професійна мотивація, складається система цінностей. Усе це обумовлює соціальну стабілізацію і гармонійний розвиток суб'єктно-об'єктних відносин у колективі.

Деградація, руйнування колективу породжує розвиток у ньому несприятливих соціальних процесів.

У житті кожного трудового колективу простежуються чотири етапи, відмінні між собою напрямом і змістовою сутністю процесів, що в них відбуваються:

1) формування з певної кількості людей номінальної групи. Усім їм надалі доводиться спільно діяти для досягнення цілей, які ще не стали спільним мотивом майбутнього колективу;

2) утворення колективу, тобто формування його активного ядра з людей, які не тільки усвідомили цілі колективу й активно діють щодо їх досягнення, а й впливають на інших учасників колективної діяльності. На цьому етапі утворюються мікрогрупи, які відрізняються між собою ставленням до цілей колективу;

3) зародження ідейного співробітництва мікрогруп, які сприймають цілі й завдання колективу як свої особисті. Відповідно змінюються і відносини між керівником і колективом. Керівник уже не сприймається як носій структуроутворюючих дій, а починає сприйматися як один, хоч і специфічний, член колективу;

4) досягнення зрілості колективу і особистостей, які входять до нього, усвідомлення єдності інтересів кожного працівника і колективу. Тільки на цьому етапі колектив набуває усіх ознак зрілості, формується сприятлива соціально-психологічна атмосфера для функціонування і діяльності об'єднаних у ньому індивідів.

Ефективність діяльності трудового колективу залежить від багатьох параметрів його соціальної структури та соціально-психологічного клімату.

Наявність у трудовому колективі людей різного віку, з різним стажем праці є передумовою кращого організування взаємодопомоги та обміну досвідом. У такому колективі молоді працівники легше оволодівають професією і навичками спільної праці, а висококваліфіковані працівники задовольняють свої потреби у передаванні їх професійного та життєвого досвіду молодим. У різновіковому колективі знижується ризик конфліктних ситуацій, оскільки літні люди більш схильні до компромісів, толерантніші. А наявність у колективі молодих, енергійних людей стимулює ініціативу та ефективність роботи представників старшого покоління.

Ефективність діяльності трудового колективу залежить також від його статевого складу. Як правило, показники роботи одностатевого колективу значно нижчі, ніж там, де приблизно однакове співвідношення представників обох статей.

На результати діяльності, систему взаємовідносин у колективі впливає кваліфікація працівників: чим вищий рівень освіти і кваліфікації працівників, тим кращих результатів слід очікувати від колективу. Взаємини у колективі, що складається з висококваліфікованих працівників, значно рівніші, ніж у колективі менш кваліфікованих працівників. У колективі висококваліфікованих працівників кожен має право на свою думку і на повагу до неї, позитивно сприймаються ініціативи і пропозиції щодо поліпшення загальної трудової діяльності тощо.

Складовими мікросередовища трудового колективу, що впливають на результати його роботи, є також ефект офіційних і неофіційних організаційних зв'язків між працівниками, стиль роботи керівника, характер

внутрі-колективних соціально-психологічних відносин, рівень задоволення соціальних і побутових потреб людей та ін.

Позитивна атмосфера у колективі не тільки сприяє досягненню високих результатів праці, а й впливає на сприйняття людьми одне одного, на їх світосприйняття, настрої, самопочуття, психічне і фізичне здоров'я.

Нерідко у трудових колективах виникають прояви бюрократизму, авторитаризму, грубощів, порушення соціальних норм, конфлікти і суперечки, які завдають шкоди праці і здоров'ю людей. Медики стверджують, що у 80% випадків інфаркту міокарда передували або гостра психічна травма, або тривале напруження, зумовлене конфліктною ситуацією на роботі.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі залежить насамперед від керівника. Теоретики і практики переконані, що успіху досягають керівники, які вбачають пряму залежність виробничих, економічних показників від соціально-психологічних факторів.

Основними принципами побудови нормальних соціально-психологічних відносин у трудовому колективі є свобода висловлювань й ініціативи, солідарність, поінформованість, справедливість, взаємоповага.

**Свобода висловлювань й ініціативи.** Для людини як соціальної істоти важливим є прагнення відкрито висловлювати свої думки. У сучасних умовах колектив тільки тоді досягне успіху, коли кожен належний до нього індивід і всі загалом матимуть право на висловлювання своїх думок щодо справ у колективі, напрямів його розвитку, позитивних сторін і недоліків у роботі рядових працівників і його керівників. Крім того, члени колективу повинні також мати право на ініціативу щодо виробничих і соціальних проблем, а керівник має гарантувати його для всіх.

**Солідарність.** У трудовому колективі людина повинна відчувати себе часткою єдиного цілого. У цій справі велике значення має ставлення керівника до колективу. Колектив повинен відчувати, що керівник вважає себе елементом цього утворення, не відділяється від підлеглих ні за формою, ні за суттю. Звичайно, форма вираження солідарності не повинна мати нічого спільного з панібратством, але і винятково офіційні службові відносини нічого доброго не дають.

**Поінформованість.** Колектив працює ефективно за наявності об'єктивної інформації про його справи. За її відсутності неминуче виникають чутки, ядром яких є деформовані відомості, що характеризують події гірше, ніж вони є насправді.

**Справедливість.** Як правило, нездорові ситуації виникають, коли ставлення керівника до конкретного працівника не збігається із ставленням до нього колективу. Недооцінка керівництвом сумлінних працівників, невимогливість до нездар і потурання їм викликають осуд у колективі, деформують соціально-психологічний клімат у ньому.

**Взаємоповага.** Самореалізуючись у праці, члени колективу відчують вимоги до них з боку своїх колег і керівника. Йдеться не тільки про зовнішні елементи поваги до сумлінних працівників, а й про повагу, яка виявляється в

реальному підтриманні соціального статусу працівника, якого він заслужив. Для цього можуть бути використані відповідні форми стимулювання праці, висування на вищу посаду, надання певних соціальних благ.

Соціально-психологічний стан колективу характеризується також ставленням у ньому до осіб жіночої статі. Нерідко навіть до жінок, які обіймають керівні посади, проявляється підсвідома дискримінація. Тому якщо керівництво організації зацікавлене у стимулюванні зусиль усіх співробітників, то має переглянути свої вимоги до чоловіків і жінок, вилучити з їх змісту упередження і забобони, що допоможе створити атмосферу, сприятливу для розкриття творчого потенціалу всіх співробітників.

#### 7.4 КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У теорії і практиці управління все більшого значення надається корпоративній культурі як сукупності ознак, які визначають індивідуальність, неповторність кожної корпорації. Однак корпорації є тільки однією з організаційно-правових форм виробничо-господарських організацій, тому в широкому плані доцільно розглядати феномен культури організацій.

Культура організації є складовою людської культури, формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. Успіх організації залежить не тільки від технології і техніки менеджменту, організування бухгалтерського обліку, планування тощо, а й від стилю управління, культури підприємницької діяльності.

*Культура організації* — система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

Філософію організації утворюють зрозумілі всім працівникам традиції, символи, ритуали, легенди, якими вони керуються у повсякденній діяльності в силу свого внутрішнього переконання. Складовими культури організації є і назви марок продукції, які вона випускає і соціальні контакти співробітників поза її межами (спілки, спортивні команди та ін.). Елементи культури організації формуються від її виникнення протягом усього часу існування.

Культура організації зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, посилює мотивацію працівників, забезпечує ефективнішу координацію, ніж формальна система контролювання і планування.

У структурі культури організації можна виокремити три рівні, які визначають ступінь її розвитку: рівень поверхової (символьної) культури, рівень організаційних цінностей, рівень цінностей світосприйняття (фундаментальних зміцнюючих основ).

*Рівень поверхової (символьної) культури* організації виявляється у зовнішньому образі, який виникає внаслідок контакту з її представниками. До нього відносять видимі й відчутні елементи культури: манеру поведінки, мову осіб, які представляють організацію, зафіксовані письмово правила, а також розміри організації, використовувані технології, продуктивність,

фірмовий і товарні знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі та ін. Ці символи мають певне змістове наповнення, утворюючи центральну основу, що визначає форму і зміст ділової комунікації. Усе це емоційно впливає на споживачів і може бути ефективно використане для мотивації співробітників, оскільки є виявом певної елітарності у відносинах із середовищем, зумовлює певну корпоративну поведінку.

Стрижнем *рівня організаційних цінностей* є *місія організації* — чітко сформульована причина її існування, основа формування комплексу еталонних цінностей, якими повинні керуватися всі працівники. Цей комплекс цінностей формує еталони щоденної поведінки кожного. Завдяки цьому кожен працівник знає, як він повинен себе поводити і яких дій від нього очікують. Це полегшує пошук правильного розв'язання проблем, які виникають у процесі функціонування організацій.

Утвердження цінностей організації у свідомості працівників є наслідком як самомотивування (моя поведінка відповідно до прийнятих цінностей полегшує прийняття рішень), так і стимулювання (дотримання цінностей організації є підставою для винагородження, а нехтування ними — для покарання).

Автоматичне врахування цінностей організації при розв'язанні певних проблем є свідченням наявності *рівня цінностей світосприйняття (фундаментальних зміцнюючих основ)*, які вважаються єдино істинними, незамінними і не потребують постійного узаконення. Така система цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним, і є надійною основою при виборі рішень для управління організацією. Ціннісні установки людини формуються під впливом суспільства, сім'ї, виробничого середовища, в якому вона перебуває.

Якщо продукція, технологія, структура, використовувані в організації методи праці можуть бути швидко скопійовані конкурентами, то високу її культуру як чинник успіху можна скопіювати після тривалих старань. Менеджер повинен володіти не тільки методами і способами забезпечення ефективної діяльності організації, а й делікатними, іноді невидимими інструментами, які формують і імідж, й успіх організації на ринку.

У формуванні культури українських організацій слід враховувати як загальні чинники, що впливають на ці процеси, так і національно-етнічні особливості українського народу: демократизм, відсутність культу герою, колективізм і взаємодопомога, патерналізм, прищеплена у часи панування комуністичної системи звичка працювати під примусом і наглядом та ін.

У практиці сучасного менеджменту великого значення надають стратегії й тактиці розвитку організації, які, будучи невід'ємними від процесу формування її культури, є передумовою реалізації потенціалу працівників, ефективної діяльності організації загалом.

Створенням культури організації у зарубіжних фірмах займаються спеціальні підрозділи. Кожний керівник повинен сприяти цьому процесу. Однак навіть якщо хтось із керівників побоюється свідомо формувати культуру організації, йому все-таки доводиться це робити.

Процвітаючі компанії, як правило, характеризуються високим рівнем культури, сформованим унаслідок продуманих зусиль. Загалом організаціям із високою корпоративною культурою притаманні високий рівень усвідомлення важливості праці для досягнення успіхів у бізнесі; схильність до обґрунтованого ризику; ефективне використання енергії та ініціативи керівників і виконавців; готовність до раптових змін у навколишньому середовищі; повага до людини взагалі і до працівників особливо, оскільки вони — запорука успішного розвитку бізнесу; визнання споживачів і їхніх потреб центром діяльності тощо.

Конкретна модель культури організації обов'язково вибудовується з урахуванням національної ментальності, тому корпорації, що виходять на ринок в іншій країні, часто зі своїми культурними цінностями конфліктують із домінуючою у ній системою корпоративної культури. Проте особливості корпоративної культури зарубіжної організації інколи можуть стимулювати посилення інтересу клієнтів до неї.

## **7.5 АВТОРИТЕТ І ВЛАДА КЕРІВНИКА ВИРОБНИЦТВА.**

Авторитет – це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним потребам діяльності; це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у опиттях довіри і поваги до неї. Авторитет складається з двох компонентів: авторитету посади і авторитету особистості.

Процес формування авторитету можна прискорити, якщо знати, які якості керівника є визначальними у формуванні авторитету, які його вчинки викликають повагу у підлеглих, а що їх відштовхує.

Серед складових авторитету важливу роль відіграє довіра. Авторитет залежить від професійно-ділових (професіоналізм, ділова підприємливість, ділова спрямованість), морально-комунікативних (скромність, працелюбність, старанність, добросовісність, охайність у роботі, справедливість, доброзичливість, привітність, ввічливість, повага до людей, чуйність, прорядність, тактовність) та адміністративно-упорядницьких (стилю управління – автократичного, демократичного, ліберального, якостей).

Для характеристики авторитету використовують такі параметри:

- Широта авторитету – кількісна характеристика – це сфера впливу, кількість членів колективу, залучених до авторитетних відностин з керівником.
- Глибина авторитету – якісна характеристика; відправною точкою є початковий рівень авторитету – діловий авторитет в чоловічому, моральний в жіночому колективі.
- Стабільність – часова характеристика; як результат його систематичного підтвердження і розвитку.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

*Влада* - інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. *Влада* - право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподілювати ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада. Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

**Вплив**—поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада може набувати різноманітних форм.

*1.Влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань.* Сила примусу: в її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у "чорний список", бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості і статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

*2.Влада, що заснована на винагородах.* Сила винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів з однієї сторони, та позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, ставлення у приклад, службова кар'єра) - з іншої.

*3.Експертна влада.* Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими як "істина в останній інстанції", на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання. Його слово не підлягає сумніву, він вирішує спори, вказує правильний шлях.

*4.Еталонна влада (харизматичний вплив).* Референтна (еталонна) влада базується на власних магнетичних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, що володіє харизматичним впливом сприймається підлеглими як взірець, людина, яка уособлює ті риси і якості, котрими прагнуть володіти решта членів колективу. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконати свою роботу максимально якісно.



5. *Законна або традиційна влада. Легітимна (законна) влада* впливає із статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада - це невід'ємний атрибут формального лідера. Він володіє нею завжди, навіть при наявності більш впливової особи, статус якої не підтверджено офіційною посадою.

6. *Влада, заснована на участі. Сила взаємодії з підлеглими* вимагає таланту перекладати частину своїх функцій на плечі підлеглих, помічників. Визначити цю частину, тобто скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, що можуть виконуватися іншими, досить складно. Проте це дозволить зосередитися на головному, почати дійсно керувати, а не метушитися, прагнучи встигнути зробити все самостійно.

7. *Інформаційна влада. Інформаційна влада* впливає із знання керівником усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення. Ті працівники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися по неї до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на володіння знаннями про предмет, що їх цікавить.

Досвід кращих організаційних структур свідчить, що експертна влада і еталонна влада є найбільш бажаними для здійснення керівництва, адже при цьому спрацьовує почуття обов'язковості підлеглих, а інформаційна і стимулююча влада ведуть до використання примусової влади і інколи викликають бажання опору з боку працюючих. Але у практичній діяльності менеджери, як правило, спираються на декілька типів влади.

За останній час відбувається зростання кваліфікації працівників та вирівнювання їх інтелектуального рівня до рівня керівників, то стає все важче реалізовувати владу, покладаючись на владу примусу та винагород.

Важливою і поширеною формою є переконання. Переконання доводяться до відома виконавців. Прислужується цьому і логіка доказу. Важливе значення має почуття участі. Підлегли залучаються до участі у підготовці і прийнятті господарських і соціальних рішень, у розподілі прибутків, дивідендів тощо. Зрозуміло, що шість типів влади - це потенційні засоби впливу, і вони породжують у підлеглих різні реакції до виконання роботи. По-різному підлегли можуть реагувати на розпорядження керівника: з почуттям обов'язку, з байдужістю або опором чи відповідають ентузіазмом і певними прагненнями досягти організаційної мети. А за умов опору підлегли можуть погодитися виконувати завдання, але докладають при цьому мінімум зусиль для його виконання.

## **7.6 ПСЕВДОАВТОРИТЕТИ, ЇХ ВИДИ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ.**

Псевдоавторитети породжують штучні прийоми здобуття престижу керівником. Фальшивий авторитет хитра людина може створити і підтримувати за допомогою знань та здібностей інших людей, але рано чи пізно це розкривається і авторитет втрачається.

Різновиди псевдоавторитетів:

- 1) "авторитет" пригнічення – прагнення керівника шлягом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному напруженні, стані страху перед можливістю покарання;
- 2) "авторитет" резонерства – схильність керівника до суцільного, до дрібниць, контролю;
- 3) "авторитет" підкупу – винагорода за працю прямо залежить від особистих примх керівника;
- 4) "авторитет" відстані – чим далі керівник від підлеглих, чим рідше він з ними бачиться, тим сильніший його вплив на них;
- 5) "авторитет" доброти – виникає на основі неправильного розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю;
- 6) "авторитет" чванства – це зверхність, роздута пихатість, заснована на минулих, або уявних, надуманих заслугах.

## **ТЕМА 8 ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ**

### **ПЛАН**

- 8.1. Сутність і стадії згуртованості колективу.
- 8.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
- 8.3 Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

### **8.1 СУТНІСТЬ І СТАДІЇ ЗГУРТОВАНОСТІ КОЛЕКТИВУ**

*Трудовий колектив, як і живий організм, народжується, дорослішає і розвивається. Залежно від стадії розвитку йому притаманний певний ступінь згуртованості і соціального розвитку. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних*

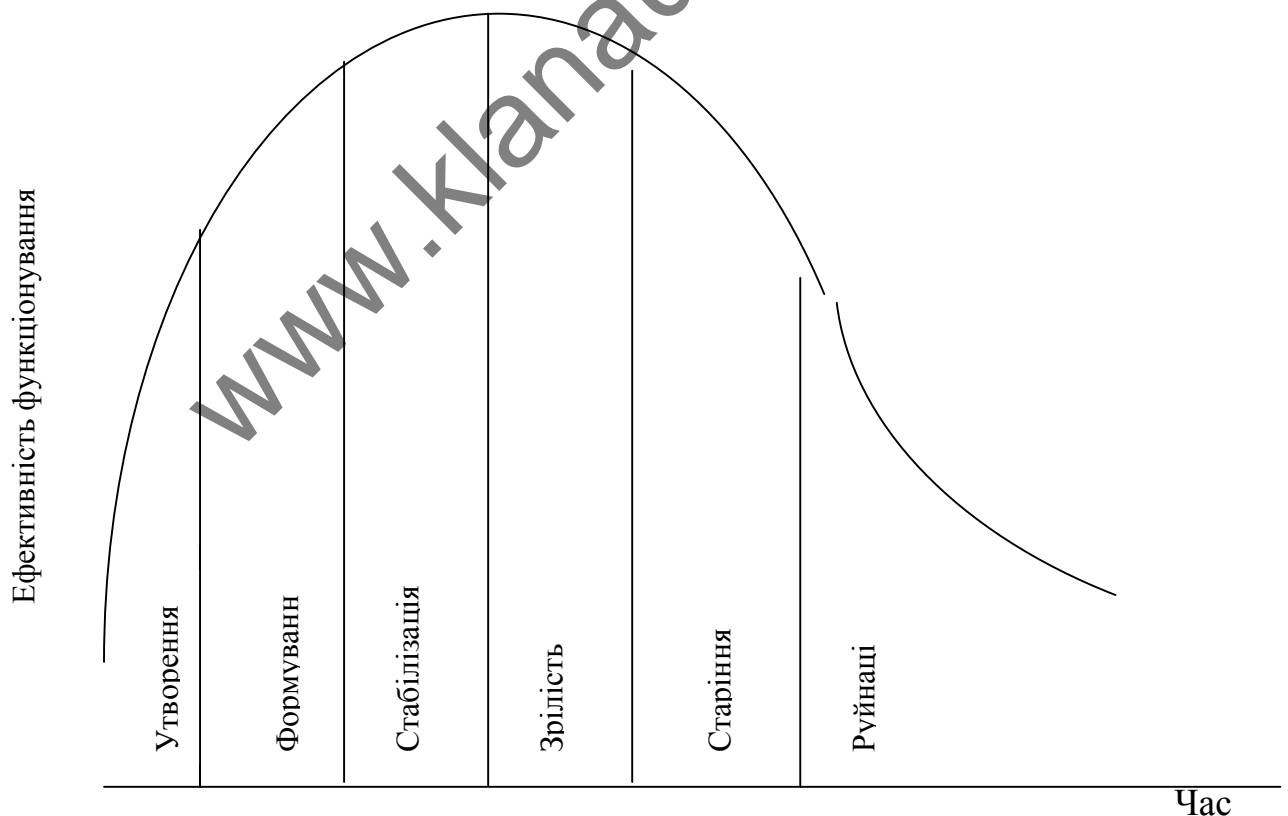
взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі і його соціального розвитку.

Одним із найважливіших завдань організаційної діяльності менеджера є згуртування колективу, створення системи взаємовідносин у ньому, яка поєднувала б спільні трудові зусилля всіх працівників у досягненні цілей організації.

**Згуртованість трудового колективу** — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

Рівень згуртованості трудового колективу та особливості управління залежать від стадії життєвого циклу (рис. 8.1).



**Рис. 8.1. Стадії життєвого циклу трудового колективу**

На **стадії утворення трудового колективу** працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття

рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності коленого працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей, які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люди ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зовнішній щодо цієї групи чинник. Першим його завданням є визначення ліній комунікативних зв'язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання працівників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою працею, вивчення професійних та особистісних якостей членів групи. На перших порах він користується переважно авторитарним стилем.

На **стадії формування трудового колективу** утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення всередині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі трудових контактів, під час яких люди нагромаджують інформацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії чи байдужості.

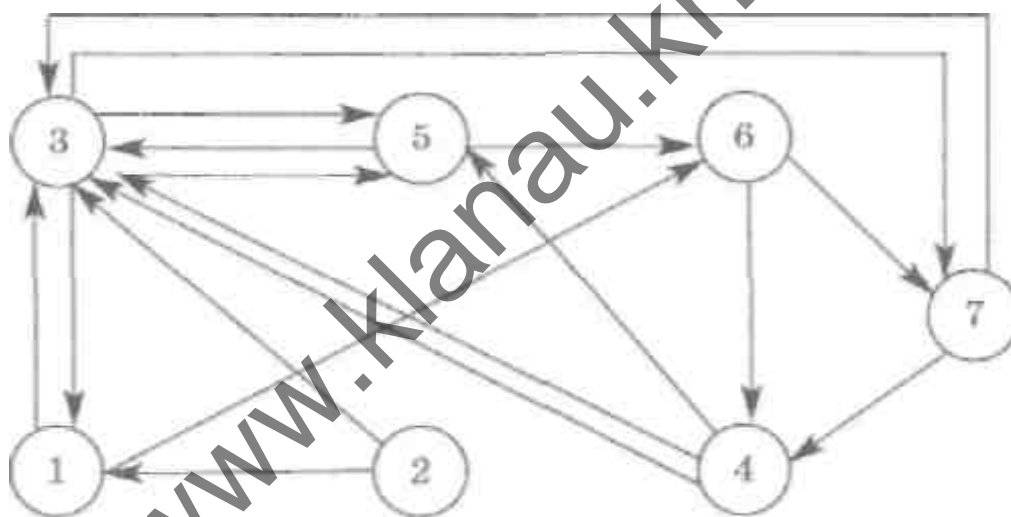
Взаємна зацікавленість людей означає доброзичливе ставлення їх одне до одного з відповідним зовнішнім виявом (у жестах, міміці, словах, виразних рухах). У трудовому колективі взаємна зацікавленість між людьми виникає на основі їх психологічної сумісності і є запорукою єдності і згуртованості його членів. Взаємна зацікавленість найчастіше переростає у симпатію.

Симпатія — це неусвідомлена, ірраціональна прихильність до іншої особи. Люди, які симпатизують одне одному, працюють більш узгоджено й ефективніше. Виникнення симпатії й *антипатії* (неприятні) обумовлене закономірностями сприйняття, ступенем єдності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, манерою поведінки людей. На основі симпатії виникають певні стабільні відносини.

Байдужість — психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу. Якщо окремі члени колективу на стадії його формування перебувають у стані байдужості, слід виявити причини його виникнення: фізичні чи нервові хвороби, перевтома, психічні травми, невдоволеність роботою тощо. Як правило, основною причиною виникнення у людей байдужості у виробничому середовищі є невдоволеність умовами праці, завданнями на робочому місці, стосунками з іншими. Зрозуміло, що, виявивши причини виникнення байдужості, їх слід усунути.

У цей період бажано надати змогу кожному для добровільного вибору партнерів трудового процесу на основі відчуття симпатії.

Проаналізувавши симпатії і антипатії, можна виокремити людей і групи, чії норми поведінки, погляди й інтереси приймаються іншими як еталони, і з якими вони намагаються співробітничати. З урахуванням цієї інформації проводять повторну структурування формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади неформальних лідерів. Для виявлення таких осіб можна скористатися соціографічним методом. З цією метою кожному члену трудової групи пропонують обрати двох людей, з якими вони хотіли б спільно працювати. На основі опитування вибудовують *соціограму* (лат. *zosieiaz* — суспільство і грец. *ġatġa* — риска, літера) — графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Представлене воно сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори (рис. 8.2). У наведеній соціограмі лідером колективу є працівник під номером «3».



**Рис. 8.2 Соціограма колективу**

Різновидом соціограми є *матриця взаємних переваг*. Для її складання кожному члену колективу пропонують оцінити своє ставлення до інших: -1 — негативне; +1 — позитивне; 0 — байдуже. Потім всі оцінки заносять у матрицю (табл. 8.1).

Наприкінці стадії формування колектив усуває тих працівників, які не змогли вписатися у сформовану систему координат за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчленування і роз'єднання колективу.

Матриця переваг

Таблиця 8.1

Працівник	1	2	3	4	5	6	7
1		+1	0	+1	-1	0	+1
2	-1		0	+1	-1	0	0
3	0	0		0	+1	+1	-1
4	+1	-1	+1		+1	0	-1
5	+1	-1	-1	0		0	0
6	0	+1	-1	0	0		+1
7	+1	0	-1	-1	-1	-1	

*Розчленування колективу* — виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації. *Роз'єднання колективу* — поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цього процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує його («партія влади»), негативно — до «опозиції» і не помічаючи, що цінності і норми колективу сконцентрувалися в «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяризація колективу.

На стадії формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

Для *стадії стабілізації колективу* характерне формування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу постає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми стадіями значущими є результати. Виникає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці деяких працівників можливі відхилення від внутріколективних норм взаємовідносин.

За багатьма критеріями цю стадію розвитку колективу можна порівняти з людиною, яка перебуває на віковій межі між юністю і зрілістю: доросле, тверезе мислення у неї інколи поєднується з юнацькими «вибриками».

На цій стадії керівник намагається розвинути співробітництво в колективі, передаючи деякі свої повноваження підлеглим. Перспективи колективу пов'язуються зі здійсненням програми підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, управління кар'єрами працівників.

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

*Стадії зрілості колективу* притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично,

ресурси використовуються ефективно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їх старань. Співробітники відчують гордість у зв'язку з належністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками існують міцні зв'язки, серед яких переважають неформальні, оперативно і конструктивно усуваються особисті розбіжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викликає повагу в навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень. Керівник поступово переходить від демократичного до ліберального стилю керівництва.

**Стадія старіння трудового колективу** виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує працювати над досягненням цілей, які втратили свою актуальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються під кутом зору нових вимог середовища. Колектив ще тримається за рахунок раніше створеного потенціалу, але в його розвитку настає застій, знижуються результати порівняно з конкурентами. У працівників спостерігається втома, схильність до рутини, формалізованих відносин. Керівник користується різко вираженим ліберальним стилем, реєструє проблеми, не передбачаючи і не розв'язуючи їх.

**Руйнація колективу** настає, як правило, у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією організації або у зв'язку зі звільненням чи смертю видатного керівника-лідера.

Тривалість кожної стадії становлення, згуртованості й розвитку трудового колективу залежить від виду його економічної діяльності, кон'юнктури ринку, в т. ч. ринку праці, наявності фінансових ресурсів для забезпечення функціонування організації тощо. Визначальним регулюючим чинником цього процесу є особистість менеджера — одного з найважливіших носіїв і творців колективних цінностей організації.

## 8.2 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВУ

Людська праця може бути індивідуальною і колективною. **Індивідуальна праця** полягає в самостійному виконанні поставленого завдання: працівник змушений самостійно розв'язувати свої виробничі проблеми. Певною мірою його праця відбувається під наглядом і за допомогою керівника. Безперечно, індивідуальна праця не здійснюється у цілковитій ізоляції від праці на інших робочих місцях: людина, яка працює за індивідуальною програмою, має різноманітні контакти зі своїми співробітниками, особами поза організацією.

**Колективна праця** полягає у спільному тривалому виконанні двома чи кількома особами поставлених завдань або виконанні завдань, поставлених перед усім колективом. Крім того, працюючи індивідуально, людина є учасником одного чи кількох спеціально сформованих, орієнтованих на певні

завдання колективів. За колективної праці виникають різноманітні відносини між індивідами, що виражаються в їх діях, реакціях і переживаннях.

На характері цих відносин позначаються індивідуальні та колективні потреби й інтереси, що є рушійними силами особистості.

Зважаючи на різноманітні особливості трудового колективу, займаючись технологічним процесом виробництва, його ресурсним забезпеченням, керівник повинен не менше зусиль приділяти формуванню і поточному управлінню системою відносин між працівниками. Щодо цього влучно висловився видатний американський менеджер Лі Якокка: «Я не знаю, як виробляється той чи інший виріб, але я знаю, як розставити людей, щоб цей виріб виробити якнайкраще».

Для розуміння сутності і причин відносин між працівниками менеджер повинен володіти знаннями індивідуальної і соціальної психології.

Першопричиною, рушієм будь-якої цілеспрямованої діяльності є потреба в чомусь. Тому психологічний аналіз діяльності людини завжди починають із з'ясування причин, що спонукали до певної діяльності, тобто з аналізу потреб суб'єкта діяльності. У кожній ситуації індивід керується не однією потребою, а їх системою, яку утворюють потреби-відношення (наприклад, фізіологічна чи соціальна залежність суб'єкта від об'єкта — предмета потреби); потреби-стани (функціональні потреби життєдіяльності організму); потреби-цілі (усвідомлення необхідності, зумовленої потребами організму, вимогами суспільства, нормами поведінки); потреби-емоції (ситуативно виникаючі потреби, наприклад в емоційній розрядці, в емоційному спілкуванні) та ін.

Залежно від справ на виробництві, поведінки інших учасників спільної діяльності індивід опиняється у життєвій ситуації, яка спонукає до роздумів (що, як і для чого він повинен зробити), і прийняття відповідних рішень. З часом у нього, як і в інших працівників, виникають почуття приязні чи ворожості до тих, хто працює поруч.

З огляду на особливості поведінки, виокремлюють такі типи працівників:

а) самостійні. Вони незалежно мислять, прагнуть до пошуку нових рішень, творчо ставляться до справи, сміливо відстоюють свої погляди, самостійні у виконанні розпоряджень, нерідко виходять за межі своїх обов'язків, не бояться конфліктів. Такі працівники здатні виконувати завдання підвищеної складності, відповідати за доручену роботу;

б) обережні. Вони орієнтовані на запланований результат і не виходять за межі завдань. Іноді можуть мати власну думку, відстоювати свою позицію і право на самостійність, що з боку сприймається, як упертість;

в) сумлінні. їм притаманні масштабне бачення справи, глибокий аналіз обстановки, творчість. Однак вони боязкі, не завжди наважуються висловити своє розуміння ситуації, уявлення про необхідні дії. Маючи іншу думку, не борються за неї, а лише знижують активність, що нерідко породжує внутріособистісний конфлікт;



г) терплячі. Погоджуються з будь-якими завданнями і пунктуально їх виконують, розпорядження керівника не викликають у них жодних сумнівів, оскільки вони довіряють його кваліфікованості і компетентності.

Керівництво спільною діяльністю працівників із метою формування позитивної системи міжособистісних відносин відбувається на основі принципів взаємозалежності, доцільності, впорядкованості, підпорядкованості, результативності, комунікативності, динамізму. У зв'язку з цим функціональні обов'язки менеджера як одного з учасників міжособистісних відносин у колективі полягають у такому:

1. Визначення цілей. Оскільки нормативна система цілей організації не тотожна системі індивідуальних цілей працівників, постає необхідність їх узгодження. Таке узгодження можливе через підпорядкування індивідуальних цілей членів колективу нормативній системі цілей або завдяки пошуку компромісу між вимогами нормативної та індивідуальної моделей поведінки членів організації.

2. Організування спільної діяльності. Сутність його полягає у формуванні структури і системи управління, забезпеченні умов нормального функціонування організації, виробленні нормативних алгоритмів управління та ін. У психологічному сенсі організування спільної діяльності передбачає врахування психологічних і психофізіологічних особливостей працівників, розстановку кадрів відповідно до індивідуальних особливостей і міжособистісних відносин. Важливим аспектом організування спільної діяльності є здійснення заходів, які сприяють усвідомленню працівником своїх прав і обов'язків як особисто цінних, особисто значущих, так і зовнішньо визначених, формальних. В організуванні спільної діяльності людей слід враховувати *психологічну сумісність працівників* — психологічну і соціальну адаптацію людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків. Найвідчутніше вона виявляється у конфліктних і передстресових ситуаціях, за дефіциту часу тощо.

3. Відповідальність за результати спільної діяльності. Менеджер, будучи уповноваженою і довіреною особою власників у трудовому колективі, відповідає за стан справ у ньому і результати його діяльності. Його відповідальність передбачає наявність формальних вимог до працівників, підкріплених заздалегідь обумовленими санкціями. Пов'язана вона також із суб'єктивним ставленням працівників до нормативних вимог, яке може бути активно позитивним, пасивним, а іноді й негативним. На цій підставі у кожному випадку досить точно можна судити про стиль керівництва, особистісні якості менеджера і морально-психологічний клімат у колективі залежно від домінуючого ставлення працівників до нормативних вимог.

Існує відмінність між психічною реакцією людини на відповідальність за особисті вчинки і реакцією на відповідальність за поведінку й результати спільної діяльності колективу, де зусилля менеджера в досягненні мети опосередковуються зусиллями підлеглих. Сумніви менеджера у правильності дій підлеглих породжують у нього невпевненість у кінцевому результаті

діяльності колективу. Менеджер починає побоюватися, що у разі невдачі до нього будуть застосовані санкції не за його особисту діяльність, а за невдалі дії колективу. Це негативно впливає на його психіку. Тому він повинен володіти необхідним запасом стресостійкості. Ефективність керівництва організацією знижує і непропорційний розподіл прав і відповідальності відповідно до посадового рівня в ієрархічній структурі управління.

4. Координування спільної діяльності. Полягає воно в розподілі завдань серед працівників відповідно до їхніх можливостей, а також нормативних вимог, цілей, завдань і неформальних установок верхніх рівнів організаційної структури. Це означає, що менеджер має визначити, хто, що, коли, де і як повинен робити в колективі на певний момент.

5. Контролювання спільних і індивідуальних дій (хто, що, коли, де і як робить). Із цим пов'язані специфічні вимоги до соціально-психологічних характеристик особистості менеджера. На рівні буденної свідомості це означає необхідність справедливого оцінювання менеджером дій підлеглих. Справедливість як соціальна цінність є провідною у системі соціально-психологічних регуляторів поведінки особистості. Як свідчить практика, підлеглі завжди очікують від менеджера справедливої оцінки досягнутих ними результатів.

6. Мотивування колективних та індивідуальних дій. Всі прийоми і форми мотивування полягають у примушуванні й відзначенні. Примушування ґрунтується на загрозі того, що ігнорування доручення спричинить гірші наслідки, ніж дискомфорт, пов'язаний із зусиллями на виконання доручення. Відзначення — це обіцянка, що виконання доручення матиме наслідки, корисний результат яких перевищать витрати на виконання доручення.

Домінування примусу породжує почуття стурбованості, розчарування, безвиході, може вилитися у відкритий чи прихований протест, тривалий конфлікт. Навіть за відсутності конфлікту почуття тривоги, побоювання неприємних наслідків гальмує будь-яку, передусім творчу, діяльність. Менеджер, який зловживає використанням факторів примусу, створює для себе додаткові труднощі при виконанні функціональних обов'язків контролювання й координування. За таких умов контролювання може перерости в настирливе опікування, від чого потерпає справа, оскільки умови сучасного виробництва вимагають від працівників ініціативи і творчості.

Мотивування індивідуальних і колективних зусиль є і важливим виховним прийомом, що вимагає глибокого проникнення у психологію іншої людини, належного рівня психолого-педагогічної підготовки менеджера. Вибір адекватних мотиваторів не можна обмежувати приписами нормативної моделі колективної діяльності.

7. Здійснення комунікативних зв'язків між колективом та іншими структурними підрозділами й рівнями посад у посадовій ієрархії. У системі комунікацій організації та за її межами є комунікації, які належать до функціональних обов'язків менеджера — передавання службової інформації

про справи на виробництві від верхніх рівнів до нижніх, і навпаки. Якщо вся інформація проходить тільки через менеджера, можливі значні відхилення поведінки підлеглих від приписів нормативної моделі організації. Наслідком монополізації інформації є збої у функціонуванні нормативних каналів інформації, внаслідок чого працівники отримують відомості через неформальні, здебільшого спотворені неповні відомості. При цьому в колективі можуть поширюватися різноманітні чутки, що погіршує психологічний клімат і підриває основу спілкування менеджерів і підлеглих.

Соціально-психологічна складова перерахованих функціональних обов'язків менеджера полягає в їх органічній єдності. Йдеться про те, що функціональні обов'язки менеджера, як і функції менеджменту, не можна вважати незалежними одні від одних. Реалізуються вони в діалектичній єдності процесів єдиноначальництва і самоорганізації.

Сукупність відносин між працівниками, між працівниками і керівниками створює соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

***Соціально-психологічний клімат** — характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.*

Він обумовлює мотивацію працівників, ефективність їх праці, ступінь самореалізації, індивідуальні досягнення в системі організування праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі організації залежить від: виду діяльності, її місії і стратегії; змісту праці і використовуваних технологій; кадрової політики керівництва стосовно підлеглих; стилю керівництва, ефективності контролю; рівня партисипатії; потреб працівників і напрямів внутрішньої мотивації (влади, досягнень, добрих стосунків, безпеки); психічних якостей працівників (типів особистостей, темпераменту, рівня інтелігентності); рівня компетенції працівників; сукупності засобів заохочення, засад їх використання, способів оцінювання працівників; функціонування інформаційно-комунікаційної системи; міжособистісних відносин (рівня згуртованості членів колективу); рівня інноваційності; організаційної культури.

На соціально-психологічний клімат також впливають організаційна, соціальна структури, розміри організації та її відокремлених підрозділів, ситуація в навколишньому середовищі, фінансовий стан, диференціація рівня оплати працівників всередині організації, в організаціях з найближчого середовища та в організаціях-конкурентах.

У різні періоди функціонування організації ці чинники по-різному впливають на соціально-психологічний клімат у ній. Наприклад, про тип соціально-психологічного клімату свідчить використання мотиваційних засобів: мотивування досягнень, мотивування влади, мотивування належності до груп. Перевага певного мотиваційного засобу в діяльності керівних кадрів зумовлює становлення відповідного соціально-психологічного клімату, який може бути інноваційно-технократичним, авторитарно-автократичним, товарицьким, бюрократичним, інноваційно-партисипативним.

На сучасному етапі все більше уваги приділяють інно-ваційно-партисипативному клімату. Діяльність щодо запровадження його в організації пов'язана з підвищенням кваліфікації і розвитком виробничих умінь працівників, інноваційністю, колективізмом (згуртованістю), вдосконаленням системи комунікацій та оцінювання працівників.

Основою інноваційно-партисипативного клімату є колективізм, джерелами якого є взаємозалежність завдань, взаємозалежність результатів, відчуття сили групи.

*Взаємозалежність завдань* можлива лише в управлінні, сконцентрованому на процесах гуманізації змісту праці кожного співробітника. *Взаємозалежність результатів* реалізується у відчутті членами групи значення і наслідків праці, на основі чого формується у працівників почуття належності до групи. *Відчуття сили групи* постає як спільне переконання в результативності здійснюваної діяльності, гарантованості досягнення цілей (успіхів).

Колективізму неможливо досягти, не створивши в організації відкритої, прозорої, налаштованої на взаєморозуміння і співпрацю комунікаційної системи. Рух інформації не може бути одностороннім (керівництво — виконавці), не менш важливий і зворотний процес її руху. Без відповідних комунікацій неможливо визначити умови співпраці, переконати в необхідності змін, подолання опору змінам.

Важливим чинником скерування працівників до бажаних дій є система їх оцінювання, яка виконує мотиваційну й інформаційну функції.

Загалом атмосфера міжособистісних відносин не менше впливає на поведінку людей в колективі, ніж застосовувані до них норми, регламенти поведінки. Зважаючи на це, керівництво повинно дбати про створення необхідного соціально-психологічного клімату, відкривати можливості для розвитку його в доцільному напрямі стараннями всіх працівників.

### **8.3 СОЦІАЛЬНІ РОЛІ І ВІДНОСИНИ В КОЛЕКТИВІ. КОЛЕКТИВНА ТВОРЧІСТЬ**

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

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

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

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

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

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

1) ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники);

2) вчені (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

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

Таблиця 4.3. Виробничі ролі робітників у колективі

№ п/п	Роль	Характеристика
1	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати

3	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
5	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

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

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде прикладати максимум зусиль, щоб зберегти своє "місце під сонцем", і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, – зводиться до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, що підлегли другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати недолік одних якостей можна не тільки активною роботою в інших областях, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т.п.

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Необхідно мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди ґрунтується на індивідуальних розумових процесах кожного, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та узагальнюються. Таким чином, при зборі і первинній обробці інформації члени колективу у будь-якому

випадку виступають як "ізолянти", і лише потім починається власне колективна робота.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

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

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

Таким чином, метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи.

Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

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

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

Існує безліч варіантів методу мозкової атаки. Вона може відбуватися:

- у вигляді критики і оцінки вже існуючих положень;
- у формі відповідей на питання, що швидко задаються;
- у доповненні та обговоренні пропозицій, зроблених письмово;
- у вигляді "суду" над заздалегідь складеним проектом.

## Резюме

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

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

Високо згуртовані групи мають наступні характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, схильність до групового мислення.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є: ілюзія невразливості групи, безмежна віра в моральну правоту групових дій, ігнорування неприємної або неугодної інформації, негативна стереотипізація сторонніх, самоцензура, ілюзія постійної єдності.

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

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи: прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціально-



психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників, контрастність властивостей і якостей, гомеостазис (саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності).

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

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі, міжособистісні.

До виробничих ролей робітників у колективі належать: координатор, генератор ідей, контролер, шліфувальник, ентузіаст, шукач вигод, виконавець, помічник.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники); ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;

невтручання, дистанцювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі; кооперація антагоністів (суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин).

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами: методом Дельфі, методом мозкової атаки. Метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи. Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

## **ТЕМА 9 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **ПЛАН**

- 9.1. Системний підхід до оцінювання персоналу. Засади застосування систем оцінювання працівників.
- 9.2 Помилки оцінювання персоналу і способи їх мінімізації.
- 9.3 Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників.
- 9.4 Методи і техніки оцінювання персоналу.
- 9.5 Особливості оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців управління.

### **9.1 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКІВ**

*Ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів; визначення і диференціації винагороджень; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін.*

*Висновки оцінювання й атестування персоналу впливають на ефективність системи управління організацією і перебіг виробничо-господарських та управлінських процесів у ній.*

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 — ефекти праці.

**Оцінювання персоналу** — виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої і позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

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.

Як свідчить практика провідних фірм світу, найдоцільнішим є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, сформованих з урахуванням таких критеріїв: форми оцінювання (усне, письмове); характер оцінювання (формалізоване, неформалізоване); діапазон оцінювання (часткове, комплексне); період оцінювання (перманентне, періодичне); мета оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче); суб'єкт оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, експертне (зовнішнє), індивідуальне, колективне оцінювання (група оцінюючих, підлеглі, співробітники, клієнти)); предмет/критерії оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки (біхевіоріальне), ефективності, змішане оцінювання); способи отримання оцінок (абсолютні, відносні); групи оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери, в т. ч. топ-менеджери).

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки. Оцінювання персоналу виконує вимірвальну (ретроспективну) і розвиваючу функції.

**Вимірвальна функція** оцінювання персоналу полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов'язків, ступеня його відповідності вимогам робочого місця.

**Розвиваюча функція** оцінювання персоналу реалізується під час аналізу його можливостей щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації, прагнення збільшувати свій внесок у загальні здобутки організації.

### **Засади застосування систем оцінювання працівників**

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) **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, вимоги, завдання, що містяться у картах опису робочих місць, а також думки менеджерів, відповідальних за ефективне функціонування організації;

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 підсумкової розмови, яку найчастіше проводить безпосередній керівник. У процесі цієї розмови керівник інформує працівника про висновки оцінювання; дякує йому за добру 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.

Дотримання засад оцінювання персоналу є передумовою оптимальної кадрової політики організації, позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника й організації загалом, запобігає багатьом непорозумінням і конфліктам.

## 9.2 ПОМИЛКИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ І СПОСОБИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Оцінювання працівників часто супроводжується помилками, допущеними особами, які його здійснюють. Допущені помилки є небезпечними і для оцінюваного і для особи, яка цим процесом займається. Помилкова оцінка наносить шкоду авторитету і репутації оцінюваного, негативно впливає на його психологічний стан, провокує стресові ситуації і конфлікти. Для особи, яка проводить оцінювання, вона може стати підставою для висновків щодо невисокої кваліфікації, упереджене ставлення до оцінюваного чи недбале виконання поставленого завдання.

Для того щоб максимально уникнути помилок при оцінюванні працівників, слід знати найтипівіші з них, зокрема:

*а) «гало-ефект»* — узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості (позитивної або негативної). Наприклад, особу, яка регулярно запізнюється на роботу, може бути оцінено нижче і за іншими критеріями, ніж пунктуальних працівників. Часто осіб із привабливою зовнішністю оцінюють вище за всіма параметрами, ніж осіб, які не є привабливими;

*б) тенденція до усереднення висновків.* Усереднені оцінки найбезпечніші тим, що на їх підставі складно звинуватити тих, хто здійснював оцінювання, в несправедливості;

*в) надмірна поблажливість.* Її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють;

*г) надмірна суворість.* Нерідко під час оцінювання виставляють занижені оцінки, щоб показати себе вимогливими, підвищити власний авторитет або звести рахунки з кимось;

*г) проєкція* — приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює;

*д) відлуння* — перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання, і, відповідно, виставляння йому завищених (занижених) оцінок;

*є) ефект ієрархії* (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання).

Для мінімізації проблем, що постають при оцінюванні, слід вдумливо добирати суб'єктів оцінювання, зосереджувати їх увагу на недопущенні типових помилок оцінювання, використовуючи з цією метою і певні превентивні (запобіжні) заходи. Найчастіше оцінювання працівника здійснює його безпосередній керівник, оскільки вважається, що він найкраще знає вимоги робочого місця, очікування менеджменту щодо кількісних і якісних параметрів виконання завдань, а також поведінку працівника у трудовому колективі.

Поширеним є оцінювання працівників групою з 3—5 осіб, до складу якої входять безпосередній керівник оцінюваного, менеджер персоналу, представник колективу (уповноважений від профспілки або співробітник

оцінюваного). Склад групи може змінюватися залежно від специфіки оцінюваних робіт (дій) і критеріїв оцінювання.

Оцінювання особистісних якостей працівника можуть здійснювати і зовнішні експерти, якими бувають консультанти з кадрових питань, науковці. Загалом колективне оцінювання завжди об'єктивніше, ніж індивідуальне.

При оцінюванні нерідко використовують думку співробітників, які мають більше можливостей винести справедливе судження, ніж інші суб'єкти оцінювання. Однак елементи конкуренції між працівниками можуть зашкодити справедливому виставленню оцінок. Інколи можливі і завищені оцінки співробітників. Тому їх бажано використовувати як доповнюючий елемент при виставленні підсумкових оцінок працівнику.

На сучасному етапі суб'єктами оцінювання осіб, які претендують на більш високі керівні посади, часто є їх підлеглі. Завдяки цьому можна отримати інформацію про дану особу як про керівника, її контакти з підлеглими тощо.

Корисну інформацію про працівника містять і результати його самооцінювання. Крім того, з'ясування розбіжностей між самооцінкою і оцінками зі сторони дає змогу краще побудувати підсумкову розмову з працівником, скоригувати певні судження про нього і навіть про ситуацію в організації загалом.

### **9.3 КРИТЕРІЇ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ У СИСТЕМАХ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ**

Побудова будь-якої системи оцінювання починається з визначення його критеріїв, чітких і зрозумілих як для тих, кого оцінюють, так і для тих, хто оцінює. Вдалий добір критеріїв є передумовою ефективного функціонування системи оцінювання працівників, а головне — об'єктивності і всебічності зроблених на його підставі висновків і рекомендацій.

Добір критеріїв оцінювання значною мірою залежить від його цілей, з огляду на які можуть бути застосовані кваліфікаційні, поведінкові (біхевіоральні), 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. Ці 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.

Найвикористовуванішими 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.

Грунтовне, всебічне оцінювання персоналу передбачає комплексне використання критеріїв. Іноді воно може залежати не лише від цілей оцінювання, а й від особливостей робочих місць, вирішуваних працівниками завдань. Так, оцінюючи працівників, зайнятих фізичною працею, здебільшого користуються одним-двома критеріями, а до адміністративських працівників їх може бути застосовано кілька.

## 9.4 МЕТОДИ І ТЕХНІКИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу.

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи, а в їх межах — техніки оцінювання.

**Метод оцінювання** — сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

**Техніка оцінювання** — спосіб збирання, реєстрації і аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки. Обумовлюється вона відповідними інструкціями, які передбачають використання інструментів збирання, реєстрації та аналізу інформації.

Методи і техніки оцінювання поділяють на об'єктивні (основуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні



(ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання) (табл. 9.1).

**Таблиця 9.1 Класифікація методів і технік оцінювання**

Методи оцінювання	Техніки оцінювання
Об'єктивні	— довільний опис; — структуризований опис; — самооцінювання; — техніка оцінювання за цілями; — техніка критичних випадків
Суб'єктивні	— ранжування; — техніка попарного порівняння; — техніка теоретичного розподілу

Крім того, техніки оцінювання класифікують на описові, порівняльні і комплексні.

**Об'єктивні методи оцінювання.** У складі їх переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу. Найрозповсюдженішими є техніка довільного опису, структуризовані описи, техніки самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків.

**Техніка довільного опису** — найпростіша. До неї 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, проводиться у зручний час і в довільно обраній формі. Перевагою техніки довільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком — неможливість порівняння його з іншими працівниками. Особа, яка здійснює довільний оцінний 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).

**Техніка 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** сформувався 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:*

- визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт);
- вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів;
- інформування виконавців про досягнуту ефективність, аналіз можливостей її підвищення;
- підготовка інформації для прийняття кадрових рішень (набір, розвиток, винагородження працівників).

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.

**Техніка 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 техніки критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі обширної інформації впливати на зміну їх поведінки.

**Суб'єктивні методи оцінювання.** Вони переважно охоплюють порівнювальні техніки оцінювання персоналу. Значною мірою ці техніки 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 за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального списку.

Ця техніка не складна і може застосовуватися без спеціальної підготовки оцінюючих. Однак вона придатна для малих груп. Зі збільшенням кількості оцінюваних складання ранжувальних листів стає трудомісткішим.

**Техніка попарного порівняння** полягає у попарних порівняннях працівників (кожного з кожним) за певним критерієм. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжу-вальний лист. Ця техніка не складна і рекомендується для застосування у малих групах.

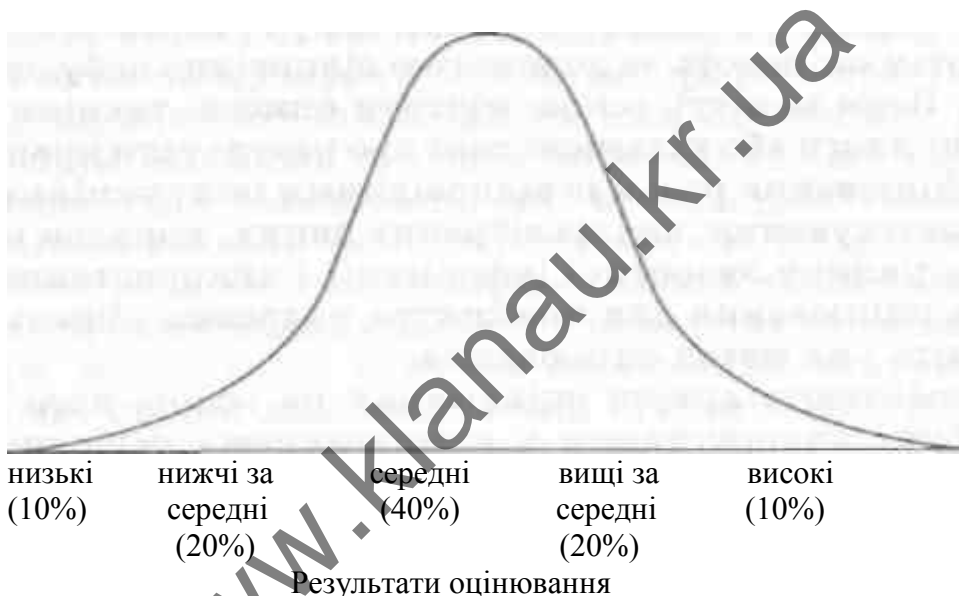
Кількість порівнянь можна вирахувати за формулою:

$$K = 0,5 N (N - 1), \quad (9.1)$$

де **K** — кількість попарних порівнянь;

**N** — чисельність оцінюваних працівників.

**Техніка теоретичного розподілу** полягає в розстановці оцінюваних працівників відповідно до певного, найчастіше — нормального, розподілу (рис. 9.1)



**Рис. 9.1. Крива теоретичного розподілу результатів оцінювання ефективності праці групи працівників**

Для цього суб'єкт оцінювання відносить кожного з оцінюваних до певного інтервалу нормального розподілу. Наприклад, 10% всіх оцінюваних належать до осіб, оцінених найвище, 10% — найнижче. По 20% оцінюваних віднесено до інтервалів із вищою і нижчою за середню оцінками для даної групи, а 40% осіб отримали оцінку в інтервалі «середня». Криву нормального розподілу використовують як певний еталон, порівнюючи з яким фактичну фігуру розподілу, можна з'ясувати внутрішні умови, які визначили її форму.

Перевага техніки теоретичного розподілу при оцінюванні працівників полягає в необхідності суб'єктів оцінювання диференціювати оцінки. Вона дає змогу виявити крайні групи серед оцінюваних працівників, що полегшує прийняття кадрових рішень. При цьому не всі групи працівників є репрезентативними частками цілого. Тому працівник, оцінений, наприклад, у сильній групі як середній, може бути кращим за працівника слабшої групи, оціненого в ній найвище.

**Комплексні техніки оцінювання персоналу.** Характерною їх особливістю є поєднання кількох технік, які не можна віднести тільки до об'єктивних чи лише до суб'єктивних методів оцінювання. Найвикористовуванішими із цих технік є аркуші оцінювання, «модель 360°», персональне портфоліо.

**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, змішані (рис. 9.2).

За традиційного підходу аркуші оцінювання заповнює безпосередній керівник працівника, оскільки це є його службовим обов'язком.

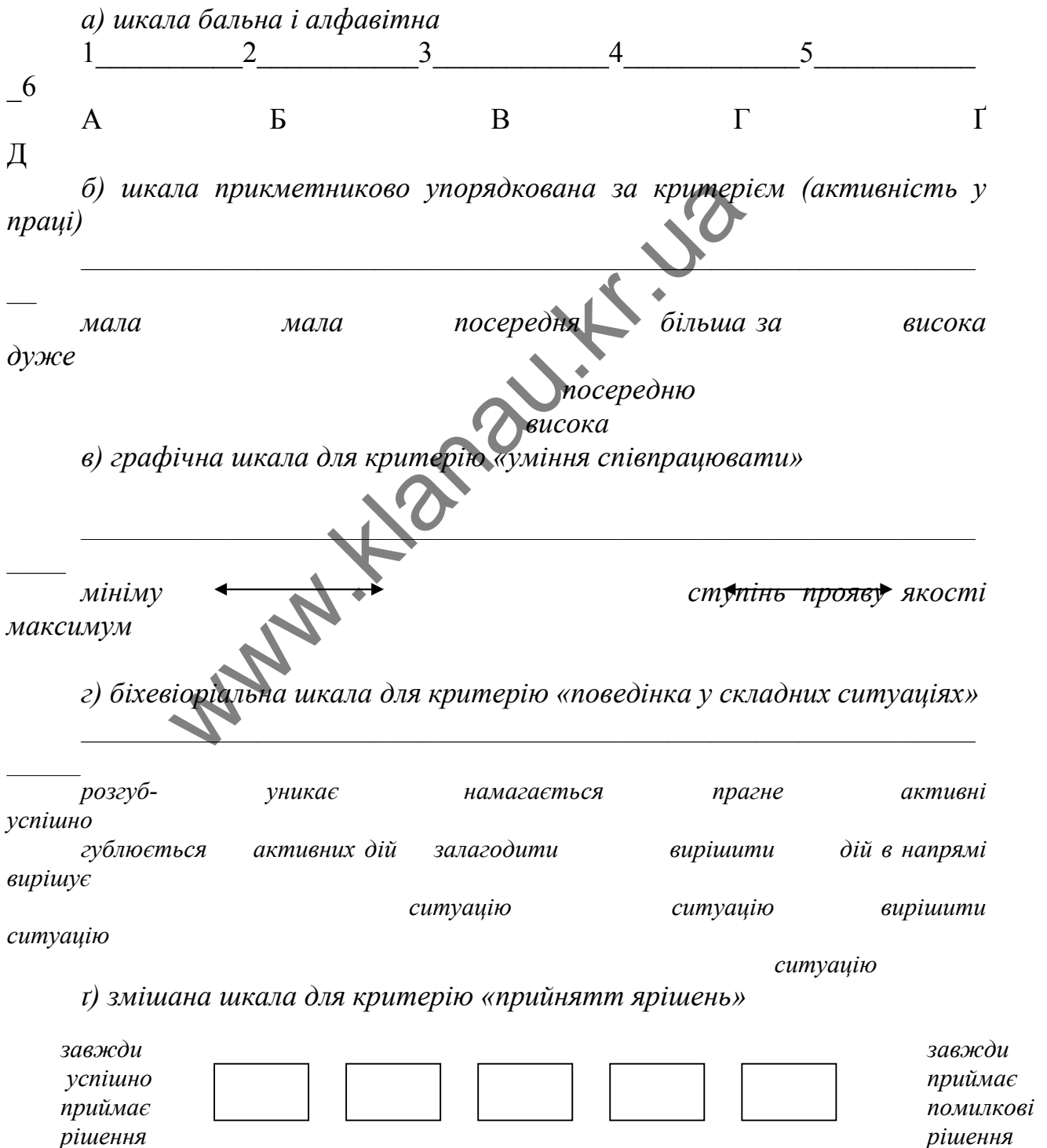


Рис. 9.2. Приклади оцінювальних шкал

**«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 суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації. Однак «модель 360°» потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання та 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 аркуші) — 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 ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку (рис. 9.3). Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку — майбутнього.

<b>Ефективність праці</b>		Найкращі працівники	Звичайні працівники
	низька		
	висока	Проблематичні працівники	Малоприсадибні працівники
		високий	низький
		<b>Потенціал для розвитку</b>	

**Рис. 9.3. Персональне портфоліо**

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 у 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 азезз-тець сепіге, 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.

#### **9.4 ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ І ФАХІВЦІВ УПРАВЛІННЯ**

Для оцінювання інженерно-технічних працівників (ІТП) і фахівців управління застосовують методику, яка полягає у комплексному аналізі праці на основі її деталізації на окремі процеси за ознаками їх складності і якості.

Розмежування процесу праці на окремі роботи дає змогу виявити у них те спільне, що властиве найрізноманітнішим видам трудової діяльності, оцінити їх складність, оскільки якісно різноманітні трудові функції неможливо порівняти при розгляді їх у сукупності. Для оцінювання різних за складністю трудових функцій використовують аналітичний метод, який ґрунтується на аналізі технології робіт і організаційно-технічних умов їх виконання.

*Складність робіт оцінюють поетапно у такій послідовності:*

*1) встановлення оцінних ознак та їх значущості в загальній оцінці складності праці.* Оцінюючи складність праці, слід виходити з того, що її виконує працівник, який має необхідну для цього кваліфікацію; ні освіта, ні трудовий стаж не є критеріями складності праці, а лише сама праця, яка визначає необхідний для її виконання обсяг теоретичних знань і практичного досвіду.

Аналіз роботи здійснюють шляхом диференційованого розгляду спільних для всіх видів праці ознак й оцінювання їх значень. Потім встановлюють критерії, які характеризують якісні відмінності у трудових процесах і дають змогу відобразити різноманітність виконуваних функцій за ступенем зростання складності ознаки. Для кожного ступеня ознаки визначають умовну кількісну міру (певну кількість балів), що дає змогу одержати шкалу бальної оцінки. За цією шкалою шляхом віднесення робіт до певного ступеня складності ознаки встановлюють кількісні відмінності щодо ступеня їх впливу на складність праці. Наявність однорідних ознак у порівнюваних роботах і можливість їх кількісного оцінювання дають змогу порівняти найрізноманітніші види діяльності.

Для передбачених посадовими обов'язками робіт встановлюють ступінь впливу кожної ознаки шляхом часткового (за даною ознакою) оцінювання. Сума часткових оцінок за всіма ознаками характеризує складність цієї роботи.

Складність робіт оцінюють на підставі нормативних документів, які регламентують діяльність виконавців і організування трудових процесів (кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції, проекти організування праці, положення про структурні підрозділи та ін.). Складність праці працівника визначають на основі інтегральної оцінки складності виконуваних ним робіт шляхом аналізу технології й організаційно-технічних

умов їх виконання, а також з урахуванням цілей і завдань виконавця, змісту і методів їх досягнення.

Отже, визначення складності робіт з урахуванням значущості кожної ознаки полягає в якісному аналізі процесу праці і кількісній оцінці показників.

Застосування аналітичного методу оцінювання складності сприяє встановленню оптимального поділу праці, який передбачає найдоцільнішу спеціалізацію працівників та їх чітку взаємодію; раціональному використанню кожного працівника відповідно до його спеціальності і кваліфікації; досягненню єдності в оплаті однакових за складністю передбачених посадовими обов'язками робіт; диференціації оплати праці, посиленню її залежності від складності виконуваних робіт і кваліфікації виконавців.

Щоб оцінити складність, слід порівняти якісно відмінні між собою роботи. Це можна здійснити, використовуючи єдині критерії оцінювання. Такими критеріями є оцінні показники, які найповніше характеризують відмінності у складності робіт. При виборі ознак, що визначають складність праці, враховують характер і особливості трудової діяльності всіх категорій працівників; зміни, що відбуваються у змісті їхньої праці; всі аспекти складності порівнюваних робіт. Усе це дає змогу забезпечити повну і всебічну характеристику різноманітних видів конкретної праці. Оцінні ознаки відображають якісні аспекти праці, її внутрішній зміст і передусім спільні для всіх видів трудової діяльності ознаки, які забезпечують порівнянність різноякісних робіт.

Організування праці працівника, який обіймає певну посаду, залежить від його спеціалізації, виконуваних робіт, їх повторюваності і самостійності виконання. Усе це визначає складність трудових функцій виконавця. Встановлюючи оцінні ознаки, за допомогою яких можуть бути відображені якісні аспекти праці, виходять із того, що складність робіт визначається передусім їх змістом, оскільки чим складніші трудові функції працівника, тим складніша його праця. Особливу роль при цьому відіграє різноманітність робіт: чим різноманітніші завдання, які доводиться виконувати працівнику, тим складніша його праця.

Кожному працівнику доводиться виконувати свої посадові обов'язки з різним ступенем самостійності: він може працювати під безпосереднім оперативним керівництвом у межах суворо регламентованого завдання або самостійно на основі визначеної програми; може виконувати роботу самостійно на основі загальних вказівок або керуватися детально розробленими шляхами і методами розв'язання поставленого завдання. Праця багатьох керівників і спеціалістів пов'язана з підлеглими, тому при визначенні її складності також повинні враховуватися масштаб і складність керівництва. Кожний працівник відповідає за доручену справу. Однак відповідальність як ознака складності праці невіддільна від функцій, що утворюють зміст праці. Тому чим складніші функції працівника, тим вища його відповідальність щодо впливу на ефективність діяльності організації і



можливих негативних наслідків у разі допущення помилки. У певної категорії працівників унаслідок специфіки їхньої праці й умов її здійснення існує додаткова відповідальність, крім тієї, що впливає з посадових обов'язків. Ця відповідальність є самостійним чинником при оцінюванні складності праці.

Основними ознаками складності праці є характер робіт, які утворюють зміст праці; різноманітність (комплексність) робіт; самостійність виконання робіт; масштаб і складність керівництва; додаткова відповідальність. Перша ознака характеризує технологічну складність трудового процесу, інші залежать від організування праці. Усі вони забезпечують достатньо повну і всебічну характеристику складності будь-яких видів робіт.

При аналітичному оцінюванні складності робіт, тобто визначенні значущості впливу кожного їх виду, використовують такі дані (табл. 11.2);

3) **визначення рівнів ознак за складністю і критеріїв віднесення до них робіт.** Певним рівням складності робіт повинні відповідати характеристики, які розглядають у порядку поступового їх ускладнення. Кількість рівнів ознаки є похідною від величини її значущості, наведеної у табл. 9.2. Вона залежить від видів робіт, які необхідно оцінити, їх характеристик і пов'язана зі змінами змісту праці під впливом змін техніки, технології, організування праці та ін.

**Таблиця 9.2 Відносні величини значущості складності робіт**

Ознаки складності	Частка одиниці, що характеризує відносну значущість складності
Характер робіт, які становлять зміст праці	0,30
Різнманітність (комплексність) робіт	0,15
Самостійність виконання робіт	0,25
Масштаб складність керівництва	0,15
Додаткова відповідальність	0,15

Основою для визначення кількості рівнів ознак і критеріїв віднесення до них робіт є об'єктивна відмінність між найменш і найбільш складною роботою. Шляхом встановлення кількості рівнів для окремих ознак і критеріїв віднесення до них робіт визначають загальний діапазон їх складності і на цій основі оцінюють складність сукупності робіт, які виконує працівник відповідно до своїх посадових обов'язків, тобто одержують інтегральний показник складності.

Узагальнені показники рівнів складності за кожним з оцінних параметрів і критеріїв віднесення до них якісно різноманітних робіт наведено

у додатку 4. Поєднання параметрів складності відображає рівень складності конкретних робіт;

**3) кількісне оцінювання складності робіт.** Для вираження якісних відмінностей у трудових функціях працівника слід встановити для кожного ступеня оцінних ознак складності робіт умовну кількісну міру (певну кількість балів) і скласти таблицю бальної оцінки. Для кожного ступеня її встановлюють за п'ятьма ознаками, якими характеризується складність робіт, їх частка в загальній складності робіт і кількість ступенів кожної ознаки.

Умовно беручи до уваги, що кількість балів від ступеня до ступеня зростає рівномірно, бальні оцінки ступенів складності ознак визначають множенням часткової значущості ознаки на відповідний ступінь. Наприклад, у табл. 9.3 оцінка першого ступеня ознаки «характер робіт, які становлять зміст праці» дорівнює 0,3, другого — 0,6 ( $0,3 \times 2$ ), третього — 0,9 ( $0,3 \times 3$ ), а для десятого — 3 бали ( $0,3 \times 10$ ). Для ступенів складності за ознакою «різноманітність (комплексність) робіт» будуть такі оцінки: першого ступеня — 0,15, другого — 0,3 ( $0,15 \times 2$ ), восьмого — 1,2 ( $0,15 \times 8$ ).

**Таблиця 11.3 Бальні оцінки складності робіт**

Ознаки складності	Максимальна кількість балів	Часткова значущість в загальній оцінці	Кількість ступенів	Бальна оцінка з урахуванням їх часткової значущості ( $a_{ij}x_i$ )									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, які становлять зміст праці	3,00	0,30	10	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70	3,00
Різноманітність (комплексність) робіт	1,20	0,15	8	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
Самостійність виконання робіт	2,00	0,25	8	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00		
Масштаб і складність керівництва	1,05	0,15	7	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
Додаткова відповідальність	1,05	0,15	7	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
<b>ВСЬОГО</b>	<b>8,30</b>	<b>1,00</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Віднесення робіт до ступеня складності дає змогу диференційовано виявити відмінності впливу окремих ознак і одержати показники складності конкретних робіт. При цьому їм дається часткова (за кожною ознакою) кількісна оцінка. Сума одержаних часткових оцінок за всіма ознаками визначить складність роботи, що розглядається.

Після встановлення ознак, що характеризують складність робіт, їх часткової значущості у загальній оцінці складності робіт, визначення кількості ступенів (рівнів) кожної ознаки і прийняття їх умовної кількісної міри розраховують показники складності робіт за формулою:

$$S_k = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \quad (9.2)$$

де  $S_k$  — показник складності конкретної роботи (в балах);

$n$  — кількість ознак складності;

$a_{ij}$  —  $j$ -й рівень  $i$ -ї ознаки (в балах);

$x_i$  — часткова значущість  $i$ -ї ознаки складності роботи (в частках одиниці).

Потім розраховують сумарний показник складності робіт ( $S_{\text{сум}}$ ), які належать до посадових обов'язків виконавця:

$$S_{\text{сум}} = \sum_{k=1}^m S_k \quad (9.3)$$

де  $m$  — кількість виконуваних робіт.

Сумарний показник складності розраховують стосовно конкретної посади. Він є середнім значенням, оскільки складається із середніх значень показників складності окремих робіт.

Кількісна оцінка складності роботи працівників є передумовою для оцінювання якості їх праці, що передбачає комплексне оцінювання якості праці, оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей працівників, складності виконуваних функцій, результатів праці.

**Комплексне оцінювання якості праці.** Якість праці характеризує досягнуту працівником результативність праці певного ступеня складності, зумовлену рівнем його професійно-кваліфікаційної підготовки і його діловими якостями. При оцінюванні якості праці ІТП і спеціалістів слід враховувати те, що результати її виявляються здебільшого через певний проміжок часу. Водночас велике значення мають показники індивідуальної результативності праці (якість виконання посадових обов'язків, обумовлених посадовими інструкціями).

Найповнішої і об'єктивної оцінки може бути досягнуто на основі врахування ознак працівника і виконуваної ним роботи. Працівника характеризують його професійно-кваліфікаційний рівень ( $K_1$ ) і ділові якості ( $l_1$ ), які створюють передумови для виконання відповідних обов'язків. Роботу характеризують її складність ( $K_2$ ) і досягнутий результат ( $l_2$ ).

Оцінки ділових якостей ( $l_1$ ) і результатів праці ( $l_2$ ) можна підсумовувати, оскільки вони мають споріднену єдність. Ділові якості можна розглядати як узагальнену, побічну характеристику властивої працівнику результативності в будь-якому трудовому почині, оскільки виявити ці якості

(компетентність, самостійність, ініціативність та ін.) можливо лише через їх вияви у праці, досягнення певного ефекту. Оцінка поточних результатів праці доповнює, обґрунтовує, ілюструє оцінку ділових якостей, адже враховує реальну кількість і якість виконаних за певний період завдань. Однак врахування тільки ділових якостей працівника і поточних результатів праці недостатньо відображає якість його праці порівняно з аналогічними показниками інших працівників, оскільки порівнянними є рівні цих показників у працівників різних кваліфікаційних груп, які виконують функції різної складності.

Аналогічно слід розглядати й оцінку результатів праці з позицій складності виконуваної роботи. Не можна допускати одержання високих оцінок результатів праці за рахунок виконання простіших робіт. Тому оцінки професійно-кваліфікаційного рівня ( $K_1$ ) і складності виконуваних функцій ( $K_2$ ) набувають якості коригуючих коефіцієнтів.

Комплексна оцінка якості праці ( $L$ ) виражається формулою:

$$L = K_1 \cdot l_1 + K_2 \cdot l_2 \quad (9.4)$$

Коефіцієнти  $K_1$  і  $K_2$  дають змогу звести до спільного знаменника оцінки якості праці працівників різних посадових рангів. При цьому часткова значущість усіх елементів комплексної оцінки вважається однаковою, оскільки їх цілковита відповідність є оптимальною за правильної розстановки кадрів.

Кожний елемент комплексної оцінки ( $K_1, K_2, l_1, l_2$ ) є набором ознак (критеріїв), які не дублюють один одного, а наявні в будь-якому виді трудової діяльності і в сукупності відображають загальну цінність працівника. Поєднання ознак в оцінці кожного елемента відбувається з урахуванням їх часткової значущості, вираженої в частках одиниці.

Порядок визначення значущості ознак, що характеризують ділові якості і результати праці працівників, наведено в додатку 5.

**Оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня працівників.** Для оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня спеціалістів та інших службовців беруть єдиний набір ознак із незмінною для всіх категорій працівників частковою значущістю: освіта, стаж роботи за спеціальністю, а також раціоналізаторська, винахідницька, публіцистична діяльність тощо.

За освітою всіх працівників поділяють на три групи: I — загальна середня (повна чи неповна); II — базова вища; III — повна вища освіта. Номер групи, до якої належить працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою, тому мінімальна оцінка становитиме 1 бал, максимальна — 3 бали.

Залежно від стажу роботи за спеціальністю працівників поділяють на чотири групи, сформовані з урахуванням освіти (табл. 9.4).

**Таблиця 9.4. Оцінка стажу роботи за спеціальністю з урахуванням освіти працівників**

№ групи за стажем	Оцінки стажу	Стаж роботи за спеціальністю (кількість років) працівників, які мають освіту (років)		
		I група — загальна повна чи неповна освіта	II група — базова вища освіта	III група — повна вища освіта
1	0,25	0 – 5	0 – 9	0 – 9
2	0,50	5 – 13	9 – 13, понад 29	9 – 17, понад 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29, понад 29	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	17 – 21	26 – 29

При оцінюванні професійно-кваліфікаційного рівня рекомендується враховувати кількість винаходів і раціоналізаторських пропозицій, виступів у пресі, які є побічними ознаками підвищення кваліфікаційного рівня фахівця через різні форми підготовки, підвищення кваліфікації, а також шляхом самоосвіти. Максимальне значення цієї ознаки становить 0,3 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника ( $K1$ ) визначають за формулою:

$$K1 = (O + S + R), \quad (9.5)$$

де  $O$  — оцінка освіти ( $O = 1; 2; 3$ );

$S$  — оцінка стажу роботи за спеціальністю ( $S = 0,25; 0,5; 0,75; 1,00$ );

$R$  — оцінка винахідницької, раціоналізаторської, публіцистичної та іншої діяльності ( $R = 0,1; 0,2; 0,3$ );

4,3 — постійна величина, яка відповідає сумі максимальних оцінок освіти, стажу, винахідницької, раціоналізаторської, публіцистичної та іншої діяльності.

**Оцінювання ділових якостей працівників.** У процесі оцінювання ділових якостей працівників враховують їх компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність, самостійність, ініціативність, здатність освоювати і використовувати нові методи праці, працездатність, уміння підтримувати контакти з іншими працівниками. Деякі інші ділові якості враховують при оцінюванні керівників, оскільки вони повинні бути не лише фахівцями, а й організаторами і вихователями підлеглих.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву і оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вищий за середній — 3, високий — 4. Оцінки встановлюють за кожною ознакою відповідно до характеристик рівнів оцінок, наведених у додатку 6. Для спрощення розрахунків можна скористатися бальними оцінками рівнів ознак з урахуванням їх значущості, наведеними у табл. 9.5 і 9.6.

Сукупність ділових якостей ( $I1$ ) оцінюють шляхом підсумовування оцінок ознак, перемножених на їх часткову значущість, за формулою:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij}x_i$$

де  $i$  — порядковий номер будь-якої ознаки ділових якостей ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$n$  — кількість ознак ( $n = 7; n = 8$ );

$j$  — рівень будь-якої наявної у працівника ознаки ( $j = 1 \dots 4$ );

$a_{ij}$  —  $j$ -й рівень  $i$ -ї ознаки у працівника (у балах);

$x_i$  — часткова значущість  $i$ -ї ознаки в загальній оцінці ділових якостей (у частках одиниці).

**Оцінювання складності виконуваних функцій.** Для цього використовують ознаки, які дають змогу охопити всі аспекти змісту порівнюваних робіт, врахувати характер і особливості певного виду діяльності. Такими аспектами є характер робіт, які становлять зміст праці, від яких залежить технологічна складність трудового процесу, зумовлені організаціями праці різноманітність, комплексність робіт; самостійність їх виконання; масштаб і складність керівництва; додаткова відповідальність.

Часткова значущість прийнятих для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці. Через великі розбіжності у діапазоні складності кожної ознаки для всіх їх приймають неоднакову кількість ступенів (рівнів). Максимальну кількість ступенів (10) передбачено для ознаки, яка характеризує технологічну складність змісту виконуваної роботи. Вони необхідні для більшої диференціації інформаційно-технічних, аналітико-конструктивних й організаційно-адміністративних робіт.

Для всіх оцінюваних працівників встановлюють ступінь складності кожної ознаки виконуваних ними функцій: від 1-ї до 10-ї — за першою ознакою, від 1-ї до 8-ї — за другою і третьою ознаками, від 1-ї до 7-ї — за четвертою і п'ятою ознаками. Ступені ознак визначають відповідно до характеристик рівнів оцінок.

**Таблиця 9.5. Бальні оцінки ознак, що визначають ділові якості ІТП, фахівців основних і забезпечувальних служб виробничо-господарської організації**

Ознаки ділових якостей	Працівники основних служб				Працівники забезпечувальних служб					
	Часткова значущість ознаки у даному наборі ( $x_i$ )	Бальна оцінка рівнів ознак з урахуванням їх часткової значущості ( $a_{ij}x_i$ )				Часткова значущість ознаки у даному наборі ( $x_i$ )	Бальна оцінка рівнів ознак з урахуванням їх часткової значущості ( $a_{ij}x_i$ )			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Компетентність	0,35	0,35	0,70	1,05	1,40	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко організувати і	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52

планувати власну працю										
Почуття відповідальності за свою працю	0,25	0,25	0,50	0,75	2,00	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність, ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність освоювати і використовувати нові методи праці	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40
Разом	1,00	X	X	X	X	1,00	X	X	X	X

**Таблиця 9.6. Бальні оцінки ознак, що визначають ділові якості керівників основних і забезпечувальних служб виробничо-господарської організації**

Ознаки ділових якостей	Працівники основних служб				Працівники забезпечувальних служб					
	Часткова значущість ознаки у даному наборі ( $x_i$ )	Бальна оцінка рівнів ознак з урахуванням їх часткової значущості ( $a_{ij}x_i$ )				Часткова значущість ознаки у даному наборі ( $x_i$ )	Бальна оцінка рівнів ознак з урахуванням їх часткової значущості ( $a_{ij}x_i$ )			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Компетентність	0,24	0,24	0,48	0,72	0,96	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність чітко організувати працю підлеглих	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Зацікавленість та ініціатива у впровадженні нових форм і методів організування праці	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у співробітників	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність швидко і самостійно приймати обгрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56

Вміле поєднання в роботі індивідуальних і колективних інтересів	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Разом	1,00	X	X	X	X	1,00	X	X	X	X

Якщо працівник виконує різноманітні роботи, які належать до найпростіших (інформаційно-технічних) і до найскладніших (аналітико-конструктивних), оцінювання здійснюється за роботами, які переважають. За необхідності забезпечити високу точність розрахунків кожен виконуваний роботу оцінюють за всім набором ознак. Потім визначають середню арифметичну зважену оцінку (з урахуванням витрат часу).

Такий розрахунок трудомісткий, тому доцільно оцінювати функції працівників, які переважають. Можливу при цьому похибку розрахованого показника складності коригують оцінками професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей і результатів праці. Для розрахунку сумарного показника складності виконуваної роботи у табл. 9.7 наведено бальні оцінки рівнів кожної ознаки з урахуванням їх часткової значущості.

Коефіцієнт складності виконуваних функцій ( $K_2$ ) визначають за формулою:

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij}x_i}{8,3}, \quad (9.7)$$

де  $i$  — порядковий номер будь-якої ознаки, що характеризує складність роботи ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$n$  — кількість ознак ( $n = 5$ );

$j$  — рівень будь-якої ознаки оцінюваного працівника ( $j = 1, 2, 3, \dots, 10$ );

$a_{ij}$  —  $j$ -й рівень  $i$ -ї ознаки оцінюваного працівника (у балах);

$x_i$  — часткова значущість  $i$ -ї ознаки в загальній оцінці складності роботи (у частках одиниці);

8,3 — постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності з урахуванням їх часткової значущості.



**Таблиця 9.7. оцінки ознак, що визначають складність виконуваних функцій ІТП і спеціалістів**

Ознаки складності	Часткова значущість ознаки ( $x_i$ )	Бальна оцінка ступенів (рівнів) ознак з урахуванням їх часткової значущості ( $a_{ij}x_i$ )								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Характер робіт, що становлять зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70
		Інформаційно-технічні			Аналітично-конструктивні			Організаційно-адміністративні		
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05		1,20
		Прості (такі, що часто повторюються) роботи в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності			Роботи, що здійснюються в масштабах підрозділу		Виконання комплексних робіт, пов'язаних із багатоманітністю розв'язуваних завдань			
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75		2,00
		Роботи, виконувані під безпосереднім керівництвом			Роботи, виконувані під загальним і оперативним керівництвом		Роботи, виконувані самостійно			
Масштаб складності керівництва	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05		
		Керівництво підрозділами, що входять до складу відділів			Керівництво самостійними структурними підрозділами		Керівництво кількома підрозділами		Комплексне керівництво (організацією, відокремленим виробничим підрозділом)	
Додаткова відповідальність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05		
		Матеріальна відповідальність (за збереження фінансових і матеріальних ресурсів)				Моральна відповідальність (за керівництвом виконанням робіт)				

**Оцінювання результатів праці.** Здійснюють його за кількісними і якісними ознаками, враховуючи не тільки обсяг виконуваних робіт відповідно до нормативів, а й творчу активність працівників.

Враховуючи багатоманітність показників, що характеризують результати праці різних категорій працівників, для ІТП і спеціалістів прийнято три найзагальніші ознаки: кількість виконаних планових і позапланових робіт (завдань); якість виконаних робіт (завдань); дотримання термінів виконання робіт (завдань). При оцінюванні результатів праці керівників можуть враховуватися лише перша і друга ознаки.

Для всіх ознак результатів праці прийнято чотири рівні оцінок, характеристика яких міститься в додатку 9.2. Для точного оцінювання результатів праці з урахуванням її специфіки, рівня нормування, можливості виразити в певних показниках тощо наведена характеристика рівнів оцінок ознак повинна конкретизуватися стосовно певного виду діяльності.

При розрахунку оцінок результатів праці використовують наведені в табл. 9.8 і 9.9 бальні оцінки рівнів ознак, які враховують їх часткову значущість.

**Таблиця 9.8 Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці ІТП і спеціалістів**

Ознаки ділових якостей	ІТП і фахівці основних підрозділів					ІТП і фахівці забезпечуючих підрозділів				
	Часткова значущість ознаки	Бальна оцінка ступенів (рівнів) ознак з урахуванням їх часткової значущості $(a_{ij}x_i)$				Часткова значущість ознаки $(x_i)$	Бальна оцінка ступенів (рівнів) ознак з урахуванням їх часткової значущості $(a_{ij}x_i)$			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,29	0,29	0,58	0,87	1,16	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
Якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання термінів виконання робіт (завдань)	0,32	0,32	0,64	0,96	1,28	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20
Разом	1,00	X	X	X	X	1,00	X	X	X	X

**Таблиця 9.9. Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці керівників служб організації**

Ознаки ділових якостей	Керівники основних підрозділів					Керівники забезпечуючих підрозділів				
	Часткова значущість ознаки	Бальна оцінка ступенів (рівнів) ознак з урахуванням їх часткової значущості $(a_{ij}x_i)$				Часткова значущість ознаки $(x_i)$	Бальна оцінка ступенів (рівнів) ознак з урахуванням їх часткової значущості $(a_{ij}x_i)$			
		1	2	3	4		1	2	3	4

Кількість виконаних планових позапланових робіт $i$	0,43	0,43	0,86	1,29	1,72	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість виконаних робіт	0,57	0,57	1,14	1,71	2,28	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Разом	1,00	X	X	X	X	1,00	X	X	X	X

Оцінювання результатів праці оцінюваного працівника розраховують шляхом підсумовування оцінок ознак, перемножених на їх часткову значущість:

$$(9.6) \quad l_2 = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i$$

де  $i$  — порядковий номер будь-якої ознаки ділових якостей ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$n$  — кількість ознак ( $n = 7; n = 8$ );

$j$  — рівень будь-якої наявної у працівника ознаки ( $j = 1 \dots 4$ );

$a_{ij}$  —  $j$ -й рівень  $i$ -ї ознаки у працівника (у балах);

$x_i$  — часткова значущість  $i$ -ї ознаки в загальній оцінці ділових якостей (у частках одиниці).

Комплексної оцінки якості праці досягають завдяки врахуванню всіх елементів оцінки (професійно-кваліфікаційного рівня і ділових якостей працівника, складності робіт і результатів праці).

### Резюме

1. Система оцінювання персоналу є цілеспрямовано підбраною й організованою сукупністю заходів і відношень між ними, спрямованою на підвищення ефективності управління персоналом відповідно до цілей і місії організації. Найважливішими її елементами є функції та цілі оцінювання, засади використання системи оцінювання, суб'єкти і об'єкти оцінювання, його критерії, методи і техніки. Оцінювання виконує вимірвальну і розвиваючу функції.

2. Створення раціональних систем оцінювання працівників вимагає: чіткого визначення його мети, оцінювання всіх працівників; участі працівників у визначенні його критеріїв; диференціації критеріїв залежно від цілі; добору відповідних методик оцінювання; навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедур; дотримання прав оцінюваних, інформування їх про висновки оцінювання; конфіденційності висновків оцінювання, можливості їх оскарження; систематичності оцінювання працівників.

3. Оцінювання здійснюють за кваліфікаційними, поведінковими (біхевіоріальними), особистісними критеріями, а також критеріями ефективності.

4. Особлива роль у системі оцінювання персоналу належить атестуванню, яке полягає в оцінюванні результатів праці за певний період, ділових та особистісних якостей працівника; визначенні потенційних можливостей щодо продовження службової діяльності працівника на певному місці чи переміщення його на вищу або нижчу посаду.

## ТЕМА 10 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ПЛАН

- 10.1 Кар'єра: сутність, види, етапи
- 10.2. Управління кар'єрою персоналу
- 10.3. Навчання персоналу
- 10.4 Управління мобільністю персонала
- 10.5 Планування і підготовка кадрового резерву

#### 10.1 КАР'ЄРА: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ЕТАПИ

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

**Розвиток персоналу** – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Термін "кар'єра" у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності .

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує самостійно, враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і головне – свої власні цілі, бажання та настанови.

Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад .

Поняття "трудова кар'єра" є більш ширшим у порівнянні з такими термінами, як "ділова кар'єра" або "професійно-кваліфікаційне просування".

Так, **ділова кар'єра** – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доход або інші особисті вигоди. Розрізняють два види трудової кар'єри:

**1. Професійна кар'єра** – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах. Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

- спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);
- транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

**2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках; згідно до цього виділяють такі її моделі:

**2.1. Вертикальна кар'єра** (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії).

В свою чергу, вона поділяється на:

- висхідну кар'єру (просування працівника вгору за службовою драбиною);
- низхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

**2.2. Горизонтальна кар'єра** (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

**2.3. Східчаста кар'єра** (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

**2.4. Доцентрова кар'єра** (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною до еліти. Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування у межах підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння певною професією, і з погляду одержання особливого визнання керівництва.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію усіх перелічених її видів.

Існують різні підходи до визначення моделей кар'єри, один з яких представлений у табл. 10.1.

Таблиця 10.1. Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра (в різних підприємствах протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
Внутрішньоорганізаційна кар'єра (в межах одного підприємства), зокрема:	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві
• вертикальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
• горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
• доцентрова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
Ситуаційна кар'єра, зокрема:	Непередбачені переміщення працівника
• кар'єра "від начальника"	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
• кар'єра "від об'єкту"	Основний чинник впливу – успішна реалізація якого-небудь проекту
• selfmade (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації.
• кар'єра "по трупах"	Дії за принципом "ціль виправдовує засоби"
Системна кар'єра, зокрема:	Цілеспрямоване професійне зростання за наперед розробленим планом
• "трамплін"	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення "стелі", потім стрибок з "трампліну" – вихід на пенсію
• "сходи"	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
• "змія"	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
• "роздоріжжя"	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення "а наслідками періодичної атестації

Етапи кар'єри представлені у табл. 10.2.

Таблиця 10.2. Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
--------------	-----	----------------------	-----------------------------------

Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток, просування за службою, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	60-65 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65 років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Чинниками успішної кар'єри можуть бути: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Внутрішня оцінка успішності і неуспішності кар'єри відбувається шляхом співставлення реального положення з особистими цілями і домаганнями даної людини, а зовнішня ґрунтується на думці навколишніх, займаній посаді, статусі, впливовості. Ці оцінки можуть і не відповідати одна одній, що є чинником розвитку внутрішнього конфлікту.

Менеджеру з персоналу важливо знати, яким чином людина зробила свій професійний вибір. Можна виділити такі основні чинники вибору професії: традиція, випадок, обов'язок, цільовий вибір (табл. 10.3).

Таблиця 10.3. Чинники вибору професії

Чинники вибору професії	Характеристика
Традиція	Питання про вибір не виникав у силу традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково з причини певної події
Обов'язок	Вибір професії пов'язаний із представленням про обов'язок, про свою місію, покликання або зобов'язання перед людьми
Цільовий вибір	Вибір пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їхнього рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

Виділяють такі мотиви ділової кар'єри (рис. 10.1):



Рис. 10.1  
Мотиви ділової кар'єри

*1. Автономія.*

Так, людина прагне незалежності, бажає отримати можливість робити все своєму. У межах підприємства її дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені вважатися.

*2. Функціональна компетентність.*

Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати самі складні проблеми. Для цього вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

*3. Безпека і стабільність.*

Діяльністю працівників керує прагнення зберегти і стабілізувати своє положення у підприємстві, тому як основну задачу вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

*4. Управлінська компетентність.*

Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, визнанням керівництва, швидким просуванням по службовим сходам.



### 5. Підприємницька креативність.

Людьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для цього влади, що дає відповідна посада.

### 6. Потреба в першості.

Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, "обійти" своїх колег.

### 7. Стиль життя.

Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає право переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість.

8. Матеріальний добробут. Людьми керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою та іншими формами винагороди.

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються.

Е. Г. Молл запропонував типологію кар'єр, представлену у табл. 10.4.

Таблиця 10.4. Типологія кар'єр

Тип кар'єри	Швидкість просування за рівнями ієрархії	Послідовність займаних посад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
1. Супер-авантюрна	Висока	Пропуски етапів, різка зміна сфери діяльності	Подальше просування, розширення впливу	Збагачення, влада, забезпечення швидкого просування членам родини	Може бути: • випадковою (вдалий збіг обставин); • спільною (просування з більш сильним лідером). Пов'язана з кризою в економіці і суспільстві, завершується крахом
2. Аван-тюрна	Висока	Пропуск декількох позицій	Розширення впливу	Самореалізація, влада, збагачення та ін.	Пов'язана з вибором керівників
3. Традиційна лінійна	Поступова	Іноді пропуск однієї позиції	Подальше просування	Збільшення знань, умінь, досвіду,	Успішність залежить від

				взаємодія з людьми	особливостей планування управлінським розвитком у межах підприємства
4. Послідовно-кризова	Нестабільна	-	Боротьба за збереження посади	Особисті інтереси	Постійна адаптація до змін
5. Прагматична (структурна)	Середня	Зміна сфери діяльності	Переміщення в одному класі управління	Особисті інтереси	Прості способи вирішення кар'єрних задач
6. Відбуваюча	Нульова	Кар'єра завершена	Удержати позицію	Особисті інтереси	-
7. Перетворююча	Висока	Стрибко-подібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери діяльності, розробка видатних ідей	Завжди спрямована в майбутнє
8. Еволюційна	Поступова	Поступова	Просування разом з ростом підприємства	Сполучення суспільних і особистих інтересів	Боротьбу за владу, конфліктність колективних настанов

Просування по службі визначаються двома групами чинників:

1) *об'єктивні*:

- вища крапка кар'єри – вища посада, що існує у підприємстві;
- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником у підприємстві, до вищої крапки;
- показник рівня позиції – відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

2) *суб'єктивні*:

- освіта;
- кваліфікація;
- внутрішня мотивація;
- наполегливість;
- відношення до роботи;

- вміння подати себе і т.д.

Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить також від здібностей працювати на стику різних сфер діяльності.

У залежності від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою – у працівника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Та сама кар'єрна лінія для різних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, що значно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник займав кожен посаду протягом трьох – п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

- потенціал просування;
- рівень поточної професійної компетенції.

Виходячи з цього складається матриця, що включає такі елементи (рис. 10.2)

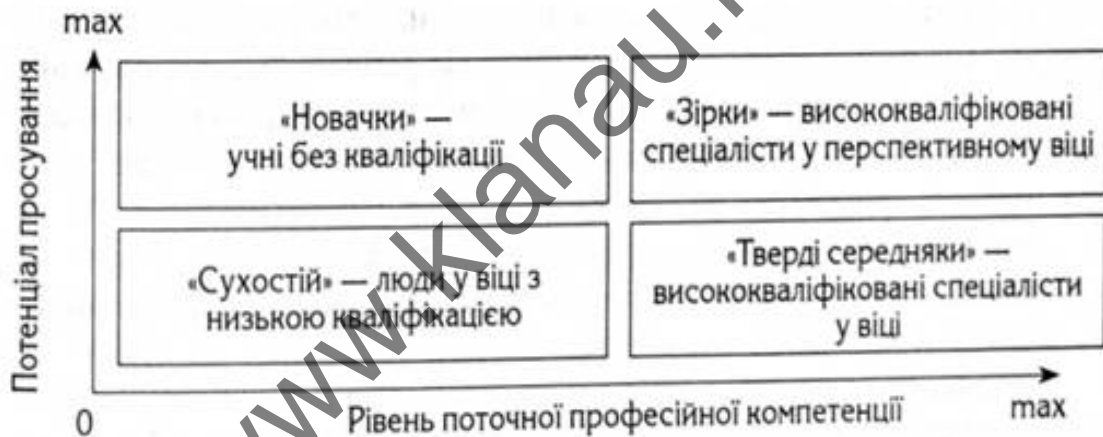


Рис. 10.2

Матриця позицій кар'єри

1. Учні, новачки – потенціал просування високий, але компетентність низька.
2. "Зірки" – і те, і інше високі.
3. "Тверді середняки" – добре працюють, але шанси невеликі (або через особисті якості, або через організаційну ситуацію).
4. "Сухостій" – працюють мало і шанси на просування невеликі.

Кар'єра може розвиватися різними темпами. На вітчизняних підприємствах має місце наростаючий темп просування працівників; приблизно така ж практика існує і в США. Тут, щоб мати можливість зайняти ведучу посаду в керівництві фірми, потрібно бути до 39-44 років керівником великого відділення. При цьому перевага надається тим, хто проробив не менше двох років на посаді рядового інженера або фахівцем у відділі збуту, маркетингу, аналізу господарської діяльності; протягом 2-4 років керівником групи,

протягом 3-6 років начальником підрозділу з декількома відділами; бажаною є участь у керівництві надзвичайними ситуаціями, управлінні закордонними відділеннями. В Японії ж кар'єра починається лише приблизно через десять років роботи у підприємстві.

## 10.2 УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

**Управління кар'єрою персоналу** – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуванним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

- вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- визначення "вхідних" і "вихідних" параметрів на кожному етапі;
- деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку;
- оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Необхідність заходів щодо управління кар'єрою пов'язана з тим, що більшість працівників, як правило, ставляться до своєї кар'єри пасивно, і вважають, що цими питаннями повинні займатися їхні керівники. Тому в багатьох західних фірмах обов'язковим є планування кар'єри, тобто визначення шляхів, що ведуть до досягнення її мети. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Тут можуть бути такі варіанти:

1. Підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав.

2. Підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних задач, ростом заробітної плати, але збереження посади.

3. Зміна кола задач і обов'язків без підвищення у посаді і росту заробітної плати, тобто ротація (особливо характерна для Японії). Основою планування кар'єри є кар'єрограма.

Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві .

Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри у підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує:

- взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
- урахування і ув'язування їхніх потреб;
- вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
- ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволять їм досягти бажаного і уникнути "кар'єрних тупиків".

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 10.5.

Таблиця 10.5. Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація у підприємстві.

	Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір у резерв. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив

підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається вищестоящим керівникам.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

### 10.3 НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Професійне навчання персоналу** – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;
- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;
- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Так, вже з 70-х років більшість керівників американських корпорацій стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутріфірмові навчальні центри – як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку.

Порівняльний аналіз традиційного і інтегрованого навчання персоналу підприємства представлений у таблиці 10.6.

Таблиця 10.6. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу підприємства

Параметри	Традиційне навчання у межах підприємства	Навчання, поєднане з організаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, вміння вирішувати проблеми
Працівники, що навчаються	Керівники нижчого і середнього рівня	Усі керівники
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації і емоціях
Стиль навчання	Виходить із предметів і особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників, їхнього досвіду, проблем, відносин і умінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміна, інформування
Форма проведення	Семінари, курси	Вільний вибір форм у залежності від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма,



		адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до недоліків підприємства	Одночасно змінити керівників і підприємство
Участь у підготовці навчальних і інших програм	Учасники не включені у процес складання навчальних програм	Керівники беруть участь у складанні програм зміни підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, що можуть знадобитися в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

У спрощеному варіанті учасниками процесу навчання є:

- вище керівництво підприємства;
- менеджери середнього рівня управління;
- менеджери нижньої ланки;
- рядові працівники підприємства.

Слід відзначити, що вище керівництво нести безпосередню відповідальність за навчання персоналу не може – його задача визначати стратегічний напрямок.

Менеджери середньої ланки безпосередньо працюють тільки з лінійними керівниками, тому реальної ситуації в області кваліфікації персоналу вони не знають. У них немає повного уявлення про існуючу невідповідність між реальною і необхідною кваліфікацією.

Таким чином, тільки лінійні керівники можуть безпосередньо нести відповідальність за процес навчання працівників. По-перше, вони знають усе про роботу, що виконують їхні підлеглі, а по-друге, вони можуть реально оцінити їхню кваліфікацію і компетенцію.

Персоналом керує безпосередній керівник. Відповідно і відповідальність за навчання працівників несе теж він.

Що ж стосується ролі підрозділу з управління персоналом в процесі навчання, то вона визначається, як і в інших сферах управління людськими ресурсами, високим рівнем спеціальних знань, досвіду, інформації, якими володіють працівники цих підрозділів.

### ***Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує:***

1. Первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві).

2. Перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, в процесі науково-технічного і соціального прогресу отримана спеціалістом базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння ними новою спеціальністю.

3. Підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців. Рекомендована чисельність тих, що навчаються у групах, – до 30 чоловік. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються підприємствами або навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і спеціалістів. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій (рис. 10.3).

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Основою для аналізу потреби у навчанні є, як правило, бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні контакти, технічний досвід, знання особливостей нових ринків? Чи адекватні ресурси відділу збуту задачі продавати новий продукт?



Рис. 10.3

Модель організації процесу навчання у підприємстві

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, у яких необхідно проводити навчання.

Конкретизувати задачі по кожному з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

- управління людськими ресурсами;
- організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз втрат робочого часу (хвороби, залізнення, недозволена відсутність);
- управлінська інформація;
- аналіз обсягу продажів;
- аналіз обсягу продукції, що випускається; аналіз якості продукції і послуг; аналіз відхилень; аналіз фінансових показників;
- аналіз відгуків замовників і покупців;
- інформація про діяльність працівників;
- аналіз ефективності роботи працівників;
- аналіз компетенції працівників.

Для цього варто зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію. Області для аналізу можна поділити на три рівні:

- рівень підприємства. Навчання, необхідне для підвищення ефективності підприємства в цілому. Наприклад, зміна системи цінностей, зміна ідеології і методів роботи з замовником;
- рівень групи. Ціль – підвищення ефективності груп. Наприклад, зміни в бухгалтерському обліку, зміна вимог до техніки безпеки праці, зміни в технології виробництва або відкриття унікального замовлення;

- індивідуальний рівень. Підвищення ефективності роботи окремих працівників. Наприклад, використання нового обладнання, підвищення компетенції в області управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Після того, як визначено області можливих удосконалень, необхідно конкретизувати цілі і задачі для кожного конкретного напрямку. Для цього необхідно виразити бажані результати навчання у виді опису необхідної реальності для підприємства або конкретного працівника і додати їм певне числове значення (наприклад, скоротити кількість скарг покупців на 6 %). Іноді цілі навчання досить складно виразити у кількісних одиницях, і якщо це дійсно неможливо, слід зробити детальний опис того, як буде виглядати процес, що поліпшується, по завершенні навчання (наприклад, чітко виконувати всі стадії процесу продажів, що буде підтверджуватися заповненням відповідних бланків). В результаті даної роботи буде одержано:

- основу для розробки навчальної програми і вибору методу навчання;
- критерії для наступної оцінки ефективності навчання;
- критерії відбору учасників навчання.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого працівника значно відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу підприємства;
- розвиток здібностей в області планування і організації діяльності

Мотивацією безупинного навчання в американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність працівника фірми визначає обсяг коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл. 10.7).

Таблиця 10.7. Методи професійного навчання персоналу підприємства

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників; аналіз робочих	Лекція;

дій і процедур; Інструктаж на робочому місці; Наставництво; Розширення кола обов'язків; Передача повноважень (делегування); Демонстрація прийомів роботи; Передача досвіду; Ротація; Чергування робочих операцій; Метод ускладнених завдань; Навчальне заміщення; Спеціальний набір завдань; Підготовка і розвиток робочої команди; Консультування	Дискусії і обговорення; Дистанційне навчання; Ознайомлення з досвідом інших підприємств; Розгляд практичних ситуацій (кейсів); Ділові ігри; Моделювання ситуацій; Семінари, виставки, симпозиуми; Тренінги; Рольові ігри; Самостійне навчання; Участь у виставках і інших заходах як представника; Участь у навчальних програмах; Участь у проектах
--	---

Так, навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даного підприємства та лише для його персоналу.

Професійне навчання на робочому місці доцільно застосовувати:

- для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства;
- коли підприємство має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці;
- коли підприємство має достатню кількість кваліфікованих викладачів або інструкторів виробничого навчання.

Проте, навчання на робочому місці в багатьох випадках є неідеальним для формування нових знань, оскільки воно не дає можливість працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку.

Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатними є форми навчання поза робочим місцем [34].

До того ж, вибір методів навчання повинен залежати від конкретної ситуації і можливостей підприємства. Головне загальне правило: методи навчання повинні відповідати поставленим цілям і задачам навчання.

Вибір методів навчання залежить від таких чинників:

- цілі і задачі навчання;

- пряма і непряма вартість навчання;
- терміновість (час, відпущений на навчання);
- склад учасників (їхня кваліфікація, мотивація, попередня підготовка);
- кваліфікація і компетенція викладачів.

У загальному виді оцінити ефективність навчання можна, порівнявши реальні результати навчання з цілями, що були поставлені перед навчанням з використанням встановлених критеріїв.

Визначення і оцінка ефективності капіталовкладень у навчання є актуальною і дуже складною проблемою. Очевидно, що:

- розробка програм розвитку управління персоналом повинна бути заснована на чіткому визначенні практичних потреб реальних клієнтів (підприємств і учасників програм);
- оцінки віддачі можуть відрізнятися для різних учасників і клієнтів у залежності від їх індивідуальних і корпоративних цілей.

В ідеалі ці цілі повинні бути єдині в тому, що стосується задоволення потреб. Для власників підприємств, вищих виконавчих керівників і підприємців цими цілями будуть:

- підвищення продуктивності праці, ефективності і прибутку;
- одержання загальних конкурентних переваг; збільшення частки ринку і активів підприємства.

Для керівників вищої ланки цілями навчання є:

- підвищення ефективності управління підприємством і продуктивності праці, здійснення змін і нових проєктів;
- удосконалення колективної роботи і процесів;
- розробка нових засобів для досягнення корпоративних цілей.

Для менеджерів підприємств цілями навчання є:

- нові перспективи у кар'єрі;
- нові можливості удосконалення роботи свого сектору;
- нові методи рішення задач;
- збільшення кількості клієнтів і більш повне задоволення їхніх потреб.

Для працівників підприємств цілями навчання є:

- удосконалення умов праці;
- більш активна участь у процесах прийняття рішень;
- більш ефективне використання особистого потенціалу;
- більше задоволення від трудової діяльності.

Для суспільства цілями навчання персоналу є:

- внесок в економічний добробут країни; збільшення надходжень у бюджет;
- нові шляхи рішення соціальних, регіональних і інших проблем.

**Ефективність навчання** можна було б визначати за формулою:

$$\text{Доцільність навчання} = \frac{\text{Цілі}}{\text{Ціна}},$$

Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання значно відрізняються, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, також є різною.

Тому, аналізуючи ефективність навчання, за винятком простих і очевидних випадків (наприклад, збільшення швидкості друкування в результаті тренінгу), варто застосовувати комплексний підхід.

Один з варіантів оцінки ефективності навчання може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найманих працівників розглядаються як капітал, що належить їм і приносить доход, а витрати часу і коштів на придбання цих знань і навичок – інвестиції в нього.

Можна виділити такі характеристики основного капіталу:

- ціна придбання;
- відновна вартість;
- балансова вартість.

Ціна придбання – це сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і первинне навчання.

Відновна вартість встановлюється для кожної групи працівників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

**Балансова вартість** розраховується за формулою:

$$BV = \frac{r}{r+p} \times C, \quad (10.5)$$

де  $r$  – передбачуваний термін зайнятості;  $p$  – кількість відпрацьованих років;  $C$  – відновна вартість.

У балансі показується загальна сума вкладень у трудові ресурси на початок планового періоду (витрати на набір і навчання), вказується обсяг зроблених протягом звітного періоду інвестицій, підраховується величина втрат внаслідок звільнень, застарілих знань і кваліфікації і виводиться вартість на кінець розглянутого періоду.

Дослідники затверджують, що зараз більш високий економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у засоби виробництва.

Таким чином, для забезпечення ефективності системи навчання персоналу необхідно:

- проаналізувати існуюче положення;
- сформулювати цілі навчання і оцінити перспективи їхнього досягнення;
- спрогнозувати зміни, підготувати проекти змін;
- визначити терміни і витрати на навчання.

#### 10.4 УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

**Мобільність персоналу** – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Так, рух персоналу підприємства може здійснюватися у таких напрямках:

- підвищення за посадою або кваліфікацією (службовець отримує більш високу посаду, а робочий – новий розряд);
- переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (у відділ, службу);
- пониження, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робочих);
- звільнення з підприємства.

До причин мобільності персоналу належать:

- забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;
- надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;
- надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації;
- забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;
- соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

- планування руху персоналу підприємства;
- організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
- аналіз руху персоналу підприємства;
- порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
- виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;
- оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
- застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
- розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.



Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі коефіцієнтів, наведених у табл. 10.8.

Таблиця 10.8. Коефіцієнт для аналізу руху персоналу підприємства

Коефіцієнт	Сутність	Формула для розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп)	Відношення кількості прийнятих працівників у підприємство за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_n = \frac{R_n}{R_{\text{сеп.}}}$	Rп – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз)	Відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_z = \frac{R_z}{R_{\text{сеп.}}}$	Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кзо)	Відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_{zo} = \frac{R_n + R_z}{R_{\text{сеп.}}}$ або $K_{zo} = K_n + K_z$	Rп – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період Кп – коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (за період); Кз – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (за період)

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_{пк} = \frac{R_n + R_{нз}}{R_{сеп.}}$	Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; Rнз – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, в декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів); Rсеп. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кспз)	Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	$K_{спз} = \frac{R_n}{R_z}$	Rp – кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за відповідний період;
Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс)	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$K_c = \frac{R_1}{R_{сеп.}}$	R1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період); Rсеп. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

Слід також мати на увазі, що окрім зовнішнього обороту персоналу на підприємстві відбувається внутрішній оборот кадрів – перехід працівників з однієї категорії (посади) на іншу, з одного підрозділу підприємства – до іншого.

Для керівників і фахівців, чий "потенціал підвищення" вичерпаний, але які можуть принести велику користь підприємству, все більш широке

поширення в західних фірмах одержує практика горизонтальної кар'єри, що забезпечує можливість оволодіння новими сферами діяльності, підвищення кваліфікації в одній спеціальності, нарощування операційної майстерності і постійної підтримки інтересу до роботи.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

1. Ротація є двох різновидів:

- переміщення працівника: передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці (найчастіше використовується для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації);

- перестановка: означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

Близькою за суттю до переміщень і перестановок є така широко розповсюджена у західних фірмах форма ротації, як "карусель", тобто тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходить виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Як правило, таке переміщення забезпечує роботу у відповідності зі здібностями і потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір.

Незважаючи на пов'язані з цим економічні витрати для підприємства, така практика дозволяє людині зміцнити упевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. Іноді працівник у результаті цього може "знайти себе" і почати нову вертикальну кар'єру.

У європейських і американських фірмах участь у "каруселі" є добровільною. Вона передбачає збереження колишнього рівня заробітної плати і можливості у випадку невдачі повернутися на колишнє місце. У Японії "карусель" обов'язкова для молодих працівників, тому що тільки пройшовши її і пізнавши особливості роботи в різних підрозділах і набувши необхідний досвід і зв'язки, вони можуть розраховувати на просування нагору.

Японці вважають, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії. Для цього, піднімаючись по службовим сходам, він повинен мати можливість охопити проблеми фірми в цілому, не затримуючись на одній посаді більш трьох років. "Хонда", наприклад, проводить програму підвищення кваліфікації, відповідно до якої кожен керівник відділу протягом тижня працює в тій сфері діяльності, з якою він ще не знайомий.

2. Збагачення праці – це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

До збагачення праці можна віднести також:

- чергування видів роботи, що виконується на одному місці;
- тимчасове призначення на більш високу посаду;
- надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар'єру;
- участь у навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

Задоволеність працівника зростає, якщо при монотонній праці розширити коло його задач, можливість неформальних контактів, враховувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до рішення широких програмних задач.

Умовами ефективного впровадження методів збагачення праці вважаються:

- технологічний і функціональний зв'язок робіт;
- приблизно однаковий рівень складності робіт і необхідної кваліфікації виконавця (що дозволяє скоротити потребу в додатковому навчанні);
- можливість одержання значного ефекту як для працівника, так і для підприємства.

Сполучення може відбуватися як у межах однієї робочої функції за рахунок розширення обов'язків, так і виконання обов'язків, що відносяться до різних функцій, що не вимагають, однак, додаткової кваліфікації. Усе це дозволяє з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію і в цілому підвищити продуктивність праці.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

## 10.5 ПЛАНУВАННЯ І ПІДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

**Кадровий резерв** – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з кадровим резервом представлено на рис. 10.4.



Рис. 10.4

Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з резервом

Виділяють такі типи кадрового резерву;

1. За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому);

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, "безадресний" резерв на тривалий термін.

### Загальні принципи роботи з резервом керівників:

- підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

**Джерелами резерву кадрів** на керівні посади є:

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 10.5).



**Рис. 10.5**

*Методи відбору кандидатів у резерв керівних кадрів*

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.

При висуванні у резерв, насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи. Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів (рис. 10.6):

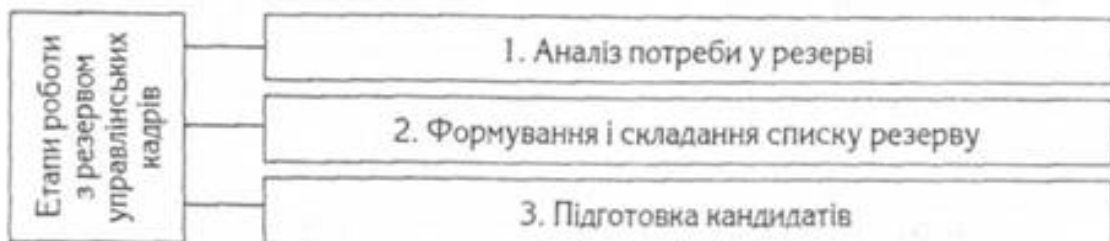


Рис. 10.6

Етапи роботи з резервом управлінських кадрів

### 1. Аналіз потреби у резерві.

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, слід:

- спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників за службою;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходиться на кожную посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

- потребу підприємства у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;
- приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);
- кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;
- можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;
- персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожному посаді в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особисті якості, знання) формулюються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей підприємства.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посада включена в систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

## 2. Формування і складання списку резерву.

Даний етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;
- хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років.

У США для керівників середньої ланки він дорівнює 25-30 років, а максимум – 35 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється.

Для формування списку резерву використовуються такі методи:



- аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетною або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);
- спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т.д.);
- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконаної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: професіограм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

При формуванні списків кандидатів у резерв (додаток Р) враховуються такі чинники, як:

- вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- професійна характеристика спеціаліста, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
- перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;
- граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) підбору кандидатів на відповідні посади;
- результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;
- висновки і рекомендації останньої атестації;
- думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опанувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

- мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;
- професіоналізм і компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і

уміння їх реалізувати, уміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.;

- особистісні якості і потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, приступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т.д.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі задачі, як:

- оцінка кандидатів;
- співставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується;
- порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи у посаді, що резервується.

За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

### 3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі методи:

- індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящего керівника;
- стажування в посаді на своєму і інших підприємствах;
- навчання в інституті і на курсах у залежності від планованої посади.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за наступними напрямками: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється

керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Для усіх передових підприємств характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом і вносити зміни у відповідні плани.

При цьому потрібно враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.

Веснін В. Р. пропонує кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких показників :

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства (Епід):

$$E_{pid} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися, за період}} \quad (10.1)$$

2. Плинність резерву (През):

$$P_{rez} = \frac{\text{Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервістів за період}} \quad (10.2)$$

3. Середній термін перебування в резерві (тррез):

$$t_{rez} = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{Кількість осіб складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (10.3)$$

4. Готовність резерву (Грез).

$$G_{rez} = \frac{\text{Кількість ключових посад, що мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}} \quad (10.4)$$

## Резюме

**Розвиток персоналу** – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Термін "кар'єра" у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Ділова кар'єра – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доход або інші особисті вигоди.

Розрізняють два види трудової кар'єри: професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра.

**Професійна кар'єра** – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого спеціаліста у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Професійна кар'єра може йти за лінією: спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності); транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках; згідно до цього виділяють такі її моделі: вертикальна, горизонтальна, східчаста, доцентрова кар'єра.

Чинниками успішної кар'єри можуть бути: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Мотивами ділової кар'єри (які з роками змінюються) є: автономія, функціональна компетентність, безпека і стабільність, управлінська компетентність, підприємницька креативність, потреба в першості, стиль життя, матеріальний добробут.

Просування за службою визначаються двома групами чинників: об'єктивні (вища крапка кар'єри, довжина кар'єри, показник рівня позиції, показник потенційної мобільності), суб'єктивні (освіта, кваліфікація, внутрішня мотивація, наполегливість, відношення до роботи, вміння подати себе і т.д.).

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри: потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку: вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування; визначення "вхідних" і "вихідних" параметрів на кожному етапі; деталізація вимог для

вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку; оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує: первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві), перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах), підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень).

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій: планування, реалізація, оцінка.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем.

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати: планування руху персоналу підприємства; організацію роботи щодо виконання запланованих заходів; аналіз руху персоналу підприємства; порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів; виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства; оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу; застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу; розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

# ТЕМА 11 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

## ПЛАН

- 11.1. Причини, фактори і форми вивільнення персоналу.
- 11.2. Звільнення працівників з ініціативи власника або уповноваженого нам органу (адміністрації).
- 11.3. Звільнення з ініціативи працівників.
- 11.4. Аутплейсмент.
- 11.5. Оцінка стану поточності кадрів.
- 11.6. Розробка та впровадження заходів щодо зниження поточності кадрів.

### 11.1 ПРИЧИНИ, ФАКТОРИ І ФОРМИ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

*Вивільнення працівників належить до найскладніших процесів у діяльності служб персоналу. Складність цього процесу полягає в необхідності проаналізувати причини, що вимагають вивільнення частини персоналу, і в деяких випадках усунути їх; визначити справжні потреби у звільненнях та їх масштаби; не втратити висококваліфікованих працівників, які можуть знадобитися організації в майбутньому; зробити цей процес максимально безболісним для звільнених.*

Перевищення (надлишок) зайнятості є дисфункціональним явищем, що свідчить про перевищення у кількісному, якісному, часовому, просторовому, затратному вимірах бізнесових потреб організації. Наслідком цього здебільшого є обмеження зайнятості, тобто вивільнення персоналу.

Надлишок зайнятості може бути спричинений дією багатьох економічних, технічних або організаційних чинників. До **економічних чинників** належать господарська кон'юнктура, особливо у сфері функціонування організації, високі витрати на утримання персоналу, нерациональне використання робочого часу, невідповідності системи винагородження. **Технічні чинники** пов'язані з впровадженням досягнень технічного прогресу, які зумовлюють зміни попиту на працю, ліквідацію певних робочих місць, підвищення вимог до **працівників на нових або модернізованих робочих місцях**. **Організаційні чинники** охоплюють зміни організаційних структур, методів, процесів праці, злиття чи об'єднання робочих місць, підрозділів тощо.

Усе це може спричинити появу зайвих робочих місць, які доводиться ліквідувати, що не означає обов'язкового звільнення працівників, які там працювали. Однак якщо керівництво організації не має змоги запропонувати їм інших робочих місць, постає проблема надлишку персоналу, прийняття

рішень про обмеження зайнятості і розірвання трудових угод. Підставами для звільнень можуть бути також недосягнення працівниками очікуваних результатів праці і пов'язана з цим мала їх придатність для організації.

Вивільнення персоналу охоплює заходи як на внутрішньому ринку праці (внутрішнє переміщення), так і редукацію зайнятості (зовнішнє вивільнення).

Проблематика вивільнення персоналу належить до найскладніших сфер управління персоналом. Головне при цьому унеможливити прийняття випадкових, необґрунтованих рішень.

**Процес вивільнення персоналу охоплює такі етапи:**

1) *оцінювання ситуації з людськими ресурсами організації та ідентифікація можливих дій.* Здійснюють цю роботу з урахуванням наявних і майбутніх потреб організації, передбачуваних змін в її навколишньому середовищі. Якщо причиною запланованих звільнень є незадовільні результати праці, то передусім належить проаналізувати чинники, що впливають на організування і перебіг трудових процесів, визначають продуктивність окремих працівників або їх груп. Коли вивільнення спричинене надлишком певних категорій працівників, необхідно дослідити, чи надмірна зайнятість, що склалася, є тимчасовою, чи вона — породження тривалих процесів. Якщо, наприклад, в організації постала необхідність тимчасово обмежити зайнятість, маючи подальшу перспективу розвитку, варто вжити заходів щодо протидії тимчасовому зменшенню зайнятості, щоб не втратити хороших фахівців, яких потім буде складно підшукати при поліпшенні кон'юнктури. При цьому можна зменшити кількість замовлень на підприємствах-суміжниках; тимчасово збільшити запаси продукції на складах; розширити сферу пропозицій для внутрішніх і зовнішніх клієнтів; переглянути плани відпусток; обмежити зайнятість тимчасових працівників; на деякий період скоротити робочий день.

Якщо вивільнення є тривалим, пов'язаним з цілеспрямованим звуженням обсягів діяльності організування, доцільно подбати про переміщення працівників всередині організації; скорочення робочого часу; зміну графіка відпусток; запровадження нових форм організування праці; тимчасове утримання від найму нових працівників; перегляд умов виходу на пенсію; використання природної плинності кадрів; сприяння добровільному та ініціюванню примусового звільнення деяких працівників;

2) *вибір і реалізація програми вивільнення персоналу.* Створення її має відбуватися на основі місії і стратегії організації з урахуванням організаційної структури. Потім визначають цілі вивільнення і терміни їх реалізації. Важливо також залучити працівників до процесу реалізації необхідних змін, обґрунтувавши їх необхідність, розкривши можливі наслідки для тих, хто залишиться в організації, і для тих, хто її покине. Важливим при цьому є взаєморозуміння і співпраця керівників організаційних підрозділів і служби персоналу. Служба персоналу при цьому повинна постійно здійснювати моніторинг змін у навколишньому середовищі і їх можливого впливу на персонал організації; аналізувати істотні для

зайнятості внутрішні умови; розвивати свою компетенцію щодо розв'язання проблем надлишкової зайнятості; опрацьовувати варіативні концепції розв'язання проблем надлишкової зайнятості відповідно до місії і стратегії організації з урахуванням побічних ефектів від їх реалізації; забезпечувати процес зниження зайнятості адміністративними і правовими засобами тощо;

3) *оновлення персоналу*. Вивільнення персоналу внаслідок перевищення раціональної зайнятості слід розглядати в контексті удосконалення функціонування сучасних організацій шляхом їх *аутсорсингу* (англ. *outsourcing*— замовне програмування) — запрограмованих дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності і конкурентності шляхом іншого, ніж дотепер, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

Складовими аутсорсингу є зміни персоналу організації, які найчастіше полягають у зменшенні кількості, удосконаленні його структури. Ключовою ознакою змін персоналу за аутсорсингу, на відміну від інших способів редукції зайнятості, є їх суцільний характер, тобто охоплення ними всіх категорій персоналу, в т. ч. керівних кадрів.

Вивільнення персоналу, особливо якщо воно є частиною широкої програми (аутсорсингу), створює умови для запровадження нових методів організування праці; стимулювання творчості працівників; посилення мотивації працівників до праці; розширення сфери комунікацій; запровадження нових систем добору персоналу; об'єктивного оцінювання персоналу; інвестування у розвиток персоналу.

Отже, вивільнення персоналу полягає не у простому скороченні чисельності працівників шляхом їх механічного звільнення з роботи. Це набагато складніший процес, який повинен органічно вписуватися у стратегію розвитку організації.

## **11.2 ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ З ІНІЦІАТИВИ ВЛАСНИКА АБО УПОВНОВАЖЕНОГО НИМ ОРГАНУ (АДМІНІСТРАЦІЇ)**

Згідно з чинним законодавством України звільнення працівника з роботи можливе за власною ініціативою, за ініціативою власника або уповноваженого ним органу (адміністрації) чи на вимогу профспілкового органу. Загальними підставами припинення трудового договору є:

- згода сторін;
- закінчення строку дії трудового договору, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не пред'явила вимоги про їх припинення;
- призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;
- розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу;



- переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;
- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом із підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку з істотними змінами умов праці;
- набуття законної сили вироку суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;
- направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудоного профілакторію;
- підстави, передбачені контрактом.

Звільнення працівників за ініціативою адміністрації є одним із найскладніших процесів у морально-психологічному і правовому розумінні. Примусове звільнення не завжди адекватно сприймається працівником і часто супроводжується конфліктом. У зв'язку з цим керівництво, працівник служби персоналу організації повинні чітко дотримуватися норм трудового законодавства щодо встановлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою працівника і його звільненням.

Адміністрація може розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку їх чинності лише за таких умов:

- 1) зміна в організації виробництва і праці, в т. ч. ліквідація, реорганізація, банкрутство або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення штату працівників;
- 2) невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи; в разі скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків пов'язане з доступом до неї;
- 3) систематичне невиконання працівником без поважних причин покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку обов'язків, якщо до нього раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;
- 4) прогул (в т. ч. відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;
- 5) нез'явлення на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;
- 6) поновлення на роботі працівника, який раніше обіймав цю посаду;
- 7) поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) вчинення за місцем роботи розкрадання (в т. ч. дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Звільнення за підставами, зазначеними у пунктах 1, 2 і 6, допускається, якщо неможливо перевести працівника, за його згодою, на іншу роботу. Не допускається звільнення працівника з ініціативи адміністрації в період його тимчасової непрацездатності (крім звільнення за пунктом 5), а також у період його перебування у відпустці. Це правило не поширюється на випадок повної ліквідації підприємства, установи, організації.

Трудовий договір може бути розірваний з ініціативи адміністрації стосовно певних категорій працівників у таких випадках:

а) одноразового грубого порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації всіх форм власності (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації;

б) учинення керівником підприємства, установи, організації дій, унаслідок яких заробітна плата працівникам випланувалася несвоєчасно або у розмірах, нижчих від встановленого законом мінімуму;

в) дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо вони дають підстави для втрати довіри до нього з боку власника або адміністрації;

г) вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального вчинку, несумісного з продовженням даної роботи.

Розірвання трудового договору внаслідок цих умов може бути проведено лише за згодою виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), членом якої є працівник. Цей виборний орган повинен розглянути в його присутності протягом п'ятнадцяти днів обґрунтоване письмове подання адміністрації про розірвання трудового договору. Розгляд подання у відсутності працівника допускається лише за його письмовою заявою. За бажанням працівника від його імені може виступати інша особа, у т. ч. адвокат. Якщо працівник або його представник не з'явилися на засідання, розгляд заяви відкладається. Повторна неявка когось із них без поважних причин є підставою для розгляду подання.

За неформованості виборного органу первинної профспілкової організації згоду на розірвання трудового договору надає профспілковий представник, уповноважений згідно зі статутом на представництво інтересів членів професійної спілки. Виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) письмово повідомляє адміністрацію про прийняте рішення в триденний строк після його прийняття. Відсутність повідомлення після закінчення цього строку вважається свідченням згоди профспілкового органу на розірвання трудового договору.

Якщо працівник одночасно є членом кількох первинних профспілкових організацій, які діють в організації, згоду на його звільнення дає виборний орган тієї з них, до якої звернулася адміністрація.

Рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) про відмову в наданні згоди на розірвання трудового договору повинно бути обґрунтованим. За відсутності в ньому обґрунтування відмови у наданні згоди на розірвання трудового договору адміністрація має право звільнити працівника без згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Адміністрація має право розірвати трудовий договір не пізніше місяця з дня одержання згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Якщо розірвання трудового договору з працівником проведено адміністрацією без звернення до виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), суд зупиняє провадження у справі, запитує згоду виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) і після її одержання або відмови виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) в наданні згоди на звільнення працівника розглядає спір по суті.

***Розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації без згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) допускається у випадках:***

- 1) ліквідації підприємства, установи, організації;
- 2) незадовільного результату випробування, обумовленого при прийнятті на роботу;
- 3) звільнення із суміщуваної роботи у зв'язку з прийняттям іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботі за сумісництвом, передбаченими законодавством;
- 4) поновлення на роботі працівника, який раніше її виконував;
- 5) звільнення працівника, який не є членом первинної профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі, організації;
- 6) звільнення з підприємства, установи, організації, де немає первинної профспілкової організації;
- 7) звільнення керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації;
- 8) звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (в т. ч. дрібне) майна власника, встановлене вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Законодавством можуть бути передбачені й інші випадки розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації без згоди відповідного виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Керівник організації може бути звільнений також на вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), якщо він порушує законодавство про працю, про колективні договори і уго-

ди, Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності». Якщо власник або уповноважений ним орган чи керівник, стосовно якого пред'явлено вимогу про розірвання трудового договору, не погоджується з нею, він може оскаржити рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) в суді протягом двох тижнів з дня отримання рішення. У цьому разі виконання вимоги про розірвання трудового договору зупиняється до винесення судом рішення. Якщо рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) не виконано і не оскаржено у зазначений термін, виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) може оскаржити діяльність або бездіяльність посадових осіб, органів, до компетенції яких належить розірвання трудового договору з керівником.

При припиненні дії трудового договору у разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість, змін в організуванні виробництва і праці, виявленої його невідповідності обійманій посаді або виконуваній роботі, поновленні на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу, звільнюваному виплачується вихідна допомога у розмірі не менше середнього місячного заробітку; у разі призову або вступу на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу — не менше двомісячного середнього заробітку; внаслідок порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного чи трудового договору — у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного середнього заробітку.

Про звільнення працівників у зв'язку із змінами в організуванні виробництва і праці адміністрація повинна персонально попередити їх не пізніше ніж за два місяці. Одночасно з попередженням про звільнення вона має запропонувати працівникові іншу роботу у цій організації. За відсутності роботи відповідно до професії чи спеціальності, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу в цій самій організації він може звернутися за допомогою в орган працевлаштування або працевлаштовуватися самостійно.

Адміністрація зобов'язана в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку, провести з ним розрахунок, видати копію наказу про звільнення з роботи, а також, на його вимогу, довідку про його роботу в організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати. Водночас адміністрація доводить до відома органу працевлаштування інформацію про звільнення працівника із зазначенням його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці.

Орган працевлаштування пропонує працівнику роботу в тій чи іншій місцевості за його професією, спеціальністю, кваліфікацією, а за її відсутності — підбирає іншу роботу з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб. Працівник може бути направлений за його згодою на перекваліфікування з наступним наданням йому роботи.

При скороченні чисельності штату працівників у зв'язку із змінами в організуванні виробництва і праці переважне право залишитися на роботі мають працівники з вищою кваліфікацією і продуктивністю праці. За однакових умов продуктивності праці і кваліфікації перевага щодо залишення на роботі надається:

- 1) сімейним (за наявності двох і більше утриманців);
- 2) особам, у чийх сім'ях ніхто не має самостійних заробітків;
- 3) працівникам із тривалим безперервним стажем роботи на цьому підприємстві, в установі, організації;
- 4) працівникам, які навчаються у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва;
- 5) учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;
- 6) авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;
- 7) працівникам, які дістали на цьому підприємстві, в установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання;
- 8) депортованим з України особам протягом п'яти років із часу повернення на постійне місце проживання;
- 9) колишнім військовослужбовцям строкової служби й особам, які проходили альтернативну (невійськову) службу, протягом двох років з дня їх звільнення зі служби.

Переваги в залишенні на роботі можуть мати й інші категорії працівників, якщо це передбачено законодавством України.

Дотримання чинного законодавства при звільненні персоналу з ініціативи адміністрації є передумовою мінімізації конфліктних ситуацій, запорукою винесення судових рішень на користь організації в разі опротестування деякими працівниками таких звільнень.

### **11.3 ЗВІЛЬНЕННЯ З ІНІЦІАТИВИ ПРАЦІВНИКІВ**

Ініціаторами зміни місця роботи часто бувають і працівники, які прагнуть, щоб вона якомога більше відповідала їх очікуванням щодо змісту, винагородження, умов, можливостей професійного розвитку, відносин із співробітниками, місцезнаходження. Іноді працівники звільняються, передбачаючи виникнення в організації надлишкової зайнятості та її редукації. До цього найчастіше вдаються працівники з високим рівнем кваліфікації, які реально оцінюють свою вартість на ринку праці й у звільненні яких організація-працедавець не зацікавлена.

За таких ситуацій слід індивідуально розглядати кожний випадок зміни місця праці, прагнучи з'ясувати його причини, і внести необхідні корективи у функціонування організації. Якщо працівник вирішив покинути організацію, варто розстатися з ним коректно, виявивши розуміння його прагнення до розвитку професійної кар'єри. Це один з елементів формування позитивного

іміджу організації на зовнішньому і внутрішньому ринку праці. Працівники, які звільняються за власною ініціативою, є цінним джерелом інформації, яку можна використати для вдосконалення управління персоналом. Тому в багатьох організаціях їм пропонують при звільненні відповісти на запитання анкети.

**Анкета для опитування працівників, які звільняються з організації**

Однією з цілей нашої організації є створення умов праці, які б відповідали очікуванням працівників. У зв'язку з цим просимо Вас відповісти на наведені нижче запитання. Отримана інформація вважатиметься конфіденційною і буде використана в дослідницьких цілях.

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
2. Підрозділ \_\_\_\_\_
3. Просимо вказати причину Вашого звільнення:
  - пропозиція іншої праці
  - відсутність перспективи службового росту
  - зміна місця проживання  несприятливі умови праці
  - сімейні обставини
  - бажання навчатися
  - низька заробітна плата
  - розчарування в організації
  - непорозуміння з керівництвом
  - проблема добирання до роботи
  - відсутність порозуміння з колегами  ліквідація робочого місцяінше \_\_\_\_\_
4. Як довго Ви працювали в нашій організації? \_\_\_\_\_ років, \_\_\_\_\_ місяців.
5. Як Ви загалом оцінюєте умови праці в нашій організації?
  - добрі  відповідні  нормальні  недостатні.
6. Чи могли Ви отримувати компетентний інструктаж щодо виконуваних робіт?
  - так  ні.
7. Чи відповідало винагородження Вашим трудовим зусиллям?
  - так  ні.
8. Чи мали Ви змогу попросити допомоги у розв'язанні проблем у разі їх виникнення?
  - так  ні.
9. Чи відчували Ви себе частиною колективу нашої організації?
  - так  ні.
10. Як Ви оцінюєте свого безпосереднього керівника?
  - чудовий керівник  посередній керівник
  - солідний керівник  швидше слабкий керівник.
11. За яких умов Ви могли б залишитися в організації?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Інші Ваші міркування щодо праці в нашій організації:

---

---

*Дата  
розмову*

*Прізвище особи, яка проводила*

Відповідно до трудового законодавства України працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це адміністрацію за два тижні. Якщо заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею шестирічного віку або дитиною-інвалідом; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або інвалідом I групи; вихід на пенсію; прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання трудового договору, адміністрація не може звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Працівник має також право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не дотримується законодавства про працю, умов колективного чи трудового договору.

Строковий трудовий договір підлягає розірванню достроково на вимогу працівника у разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, порушення власником або адміністрацією законодавства про працю, колективного або трудового договору та у деяких інших передбачених законодавством випадках.

Якщо після закінчення строку трудового договору трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення, дія його вважається продовженою на невизначений строк.

Звільнення з роботи за ініціативою працівника відбувається безболісно для нього і для адміністрації, якщо обидві сторони уклали трудовий договір відповідної форми при започаткуванні трудових відносин, дотримувалися його норм у процесі цих відносин і при їх розірванні.

## 11.4 АУТПЛЕЙСМЕНТ

Вивільнення працівника, передусім втрата праці внаслідок скорочення штатів, є травматичним випробуванням, з яким пов'язані страх не знайти іншої роботи і забезпечити дохід собі і сім'ї, поява відчуття втрати власної цінності. Тому інтегральною частиною планів обмеження зайнятості повинні бути програми аутплейсменту.

*Аутплейсмент (англ. outplacement — працевлаштування звільнених) — подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних із цим неприємних переживань; активна підтримка звільнюваних осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.*

Аутплейсмент може бути індивідуальним (програми, розроблені для осіб, яким належать відповідальні позиції в організації — топ-менеджерів і фахівців, — з якими організація хотіла б зберегти добрі відносини після звільнення) і груповим (програми, адресовані групам працівників, яких зачепила редукція зайнятості). Реалізація цих програм покликана позитивно вплинути на соціальне, професійне самопочуття вивільнених осіб, їх ставлення до організації. Крім того, аутплейсмент позитивно впливає на загальний імідж організації на ринку праці, сприяє зменшенню кількості судових справ, пов'язаних зі звільненнями.

Програми допомоги для звільнюваних працівників ґрунтуються на суспільних цінностях, правових нормах, маркетингових цілях та інтересах. З огляду на це аутплейсмент є видом стратегії «виграш — виграш», оскільки він спрямований у майбутнє, передбачає поради і допомогу, а не претензії, допомагає людині підвищити почуття власної гідності, вийти з кризової ситуації, зберегти добрі відносини з організацією. Конкретні дії можуть бути пов'язані з консультуванням щодо професійної кар'єри; професійним навчанням і перепідготовкою; допомогою у пошуку нової роботи; навчанням активній поведінці на ринку праці; допомогою в заснуванні власного бізнесу; психологічною підтримкою; інструктуванням і фінансовим консультуванням. До цієї роботи залучають лінійних і функціональних керівників, фахівців служб персоналу і публік релейшнз, профспілок, зовнішніх партнерів (служби зайнятості, консультантів із проблем управління персоналом тощо).

Типовими складовими аутплейсменту є цілі програми і засади співпраці учасників програми; система контактів; аналіз ринку праці; аналіз потенціалу працівників та їх очікувань щодо праці; центр консультацій; загальне навчання; спеціалізоване навчання; моніторинг ефектів програми.

Успішна реалізація програми аутплейсменту вимагає спеціальних компетенцій, тому в багатьох країнах із цією метою діють спеціалізовані агенції, які надають консультації керівникам підрозділів і лінійним керівникам, наприклад у навчанні звільнюваних працівників новим професіям. Інколи вони пропонують комплексну послугу, яка охоплює вивчення локального ринку праці, аналіз потенціалу розвитку звільнюваних працівників, планування конкретних щодо цього дій, надання психологічної допомоги, керівництво реалізацією програми тощо. В Україні Цей вид послуг



поки що не дуже поширений, хоч деякі кадрові агенції заявляють про свою готовність щодо розроблення і реалізації програм працевлаштування звільнених. Перевагами залучення спеціалізованої консалтингової агенції до розроблення і реалізації програм аутплейсменту є те, що контакт звільнюваних працівників зі сторонніми особами, як правило, легший, ніж з тими, хто приймає рішення про звільнення. Крім того, працівники консалтингових агенцій більш підготовлені для такої роботи, володіють спеціальною інформаційною базою з проблем працевлаштування звільнених, якої у пересічній організації бути не може. Проте залучення консалтингових агенцій до реалізації програм аутплейсменту може справити враження, що керівництво організації ухиляється від відповідальності перед працівником, який звільняється, перекладаючи її на сторонню структуру. Ризики негативних наслідків пов'язані і з тим, що запрошена до такої співпраці агенція недостатньо знає особливості корпоративної культури організації-замовника, не завжди її оцінки ситуації і пропонувані дії можуть відповідати об'єктивним реаліям, потребам осіб, яких ці дії стосуватимуться. Та й послуги цих агенцій є недешевими.

Отже, участь професійного консультанта в аутплейсменті є важливим чинником його успіху. Однак консультації некомпетентних осіб можуть спричинити нераціональні витрати коштів організацією, негативні наслідки для осіб, яких стосується процес вивільнення.

### **Резюме**

1. Вивільнення персоналу є однією із тенденцій удосконалення функціонування сучасних організацій шляхом їх аутсорсингу — сукупності запрограмованих дій керівництва щодо підвищення ефективності і конкурентності організації шляхом нового формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

2. Вивільнення працівника, передусім втрата роботи внаслідок скорочення штатів, є травматичним випробуванням. Із ним пов'язані страх не знайти іншої праці, забезпечити дохід собі і власній сім'ї, відчуття втрати власної цінності. Тому інтегральною частиною планів раціоналізації зайнятості повинні бути програми аутплейсменту — допомоги звільнюваним працівникам.

3. Надлишок і недостатня чисельність працівників можуть спричинити зниження ефективності діяльності організації. Для протидії цьому служба персоналу повинна управляти процесами трудової мобільності: наймом нових працівників, переміщеннями та звільненнями наявних. Мобільність персоналу відображає кількісні і якісні зміни зайнятості в організації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях і самих робочих місць працівників, а також вивільнення людей з організації без врахування його причин. Вона є природним явищем у сфері зайнятості, зумовленим специфікою людських ресурсів і ринку праці, правами людини на вибір і зміну місця роботи. Управління цим процесом полягає в регулюванні припливу й відпливу людей в організації.

## ТЕМА 12 СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

### ПЛАН

12.1 Працедавець і наймані працівники як соціальні партнери у структурі організації.

12.2 Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

12.3 Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

### 12.1 ПРАЦЕДАВЕЦЬ І НАЙМАНІ ПРАЦІВНИКИ ЯК СОЦІАЛЬНІ ПАРТЕНРИ У СТРУКТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Будь-яке суспільство об'єктивно зацікавлене у недопущенні або у розв'язанні з найменшими втратами соціальних суперечностей і конфліктів. У виробничій сфері такі конфлікти виникають між працедавцем і працівником із різноманітних питань їх взаємовідносин.*

*У ринковій економіці механізмом досягнення консенсусу між інтересами працедавця і працівника є соціальне партнерство, мета якого — максимальне врахування й захист інтересів обох сторін у процесі поєднання капіталу і робочої сили.*

Виробництво здійснюється на основі поєднання таких чинників, як праця, земля і капітал. Із макроекономічних позицій праця є свідомим розкриттям фізичної і духовної енергії людини, спрямованим на отримання доходів і забезпечення її потреб. Поняття «земля» охоплює всі надані безоплатно чи за плату природні ресурси. Капітал є похідним чинником виробництва і виникає завдяки виробничим чинникам «праця» і «земля». До його складу входять засоби виробництва, складські запаси готової і неготової продукції. Тільки поєднання всіх чинників дає можливість розпочати і здійснювати виробничий процес. При цьому праця приводить у дію інші чинники виробництва, тому одним із секторів ринку є ринок праці.

На ринку праці зустрічаються два його суб'єкти: працедавець і найманий працівник. Ця зустріч зумовлена потребами обох сторін. Працедавець не може почати (продовжувати) виробничий процес, не залучивши до нього працю, а працівник може задовольнити свої матеріальні і нематеріальні потреби лише завдяки отриманню певних доходів унаслідок продажу своєї праці як ресурсу, яким володіє.

Отже, на ринку праці започатковуються, а в процесі виробництва продовжуються трудові відносини між працівниками і працедавцями. У широкому розумінні їх можна охарактеризувати як суспільні відносини, що виникають у процесі матеріального виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ.

На ринку праці відбувається вирішення двох принципових питань:

1) узгодження ціни праці працівника відповідно до попиту і пропозиції на робочу силу, нормативного регулювання ціни праці державою та позиції профспілкових організацій;

2) встановлення трудових відносин між працівником і працедавцем, обумовлення умов праці (визначення місця, функцій праці, ступеня взаємного забезпечення економічних, соціальних інтересів працівника і працедавця).

Змістом контакту між працедавцем і працівником на ринку праці є укладення договору купівлі-продажу праці як специфічного ресурсу, невіддільного від його власника-працівника (трудового договору).

**Трудовий договір** — угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Укладення договору купівлі-продажу праці відбувається за наявності різновекторних інтересів працедавця і працівника. Працедавець об'єктивно намагається якнайдешевше купити працю, оскільки її вартість входить у витрати виробництва, а виробляти прибуткову продукцію підприємство може лише завдяки ефективнішому використанню найдешевших ресурсів. Працівник зацікавлений якомога дорожче продати свою працю, оскільки від цього залежатимуть обсяг і ступінь задоволення його потреб.

На перший погляд, операція купівлі-продажу робочої сили відбувається досить просто: працівник пропонує свою працю, визначивши ціну, яка його влаштовує, а працедавець чи його представник погоджується або не погоджується з нею і врешті-решт відбувається укладення угоди купівлі-продажу праці. Насправді укладення кожного індивідуального трудового договору перебуває під впливом держави, організацій працедавців і організацій працівників (професійних спілок).

Працівник, укладаючи індивідуальний трудовий договір, користується підтримкою держави і профспілки, працедавець — держави та організації працедавців (табл. 12.1). З огляду на це трудові відносини регулюються умовами тристороннього співробітництва держави, працівників і працедавців, т. зв. трипартизму (лат. tres — три і partis — частина, галузь, відділ), на основі якого вибудовується соціальне партнерство.

**Соціальне партнерство** — система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

**Засоби впливу держави, профспілок і працедавців на формування трудових відносин між працівником і працедавцем**

Суб'єкт впливу	Засоби впливу на формування трудових відносин між працівником і працедавцем
Держава	Гарантії при прийнятті на роботу; порядок укладення та припинення трудового договору; порядок вивільнення працівників; гарантії забезпечення права на працю вивільнюваним працівникам; норма тривалості робочого часу; час відпочинку; щорічні відпустки; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; обмеження відрахувань із заробітної плати; охорона праці; вік, з якого допускається прийняття на роботу; порядок розгляду індивідуальних трудових спорів; участь працівників в управлінні; державне соціальне страхування
Профспілки	Представництво і захист інтересів працівників незалежно від їх членства у профспілках; участь у визначенні головних критеріїв життєвого рівня, прожиткового мінімуму, а також мінімальних розмірів заробітної плати, пенсій, соціальних виплат, політики ціноутворення, розробленні соціальних програм, Спрямованих на створення умов, які забезпечують гідне життя і вільний розвиток людини та соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, а також у старості та в інших випадках, передбачених законодавством; громадський контроль за виплатою заробітної плати, додержанням законодавства про працю та охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов
Організації працедавців	Співробітництво з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, професійними спілками, їх об'єднаннями та іншими організаціями найманих працівників; участь у формуванні та реалізації соціально-економічної політики держави, збалансування попиту і пропозиції робочої сили, запобігання масовому безробіттю шляхом створення нових робочих місць, забезпечення раціональної структури зайнятості населення

Сторонами соціального партнерства є професійні спілки та їх об'єднання, інші організації найманих працівників, створені ними відповідно до чинного законодавства; роботодавці, їх організації та об'єднання; держава в особі виконавчих органів влади і органів місцевого самоврядування.

Перспективи досягнення соціального партнерства розглядали у своїх працях французькі філософи Жан-Жак Руссо (1712—1778), Франсу-Шарль-Марі Фур'є (1772—1837), Клод-Анрі Сен-Сімон (1760—1825), англійський мислитель Роберт Оуен (1771—1858), які обґрунтовували можливість досягнення класового миру між робітниками і підприємцями.

Уперше термін «партнерство» стосовно соціальних відносин між працівниками і працедавцями використав англійський філософ Джон-Стюарт Мілль (1806—1873), доводячи у своєму дослідженні «Основи політичної економії і деякі аспекти їх застосування до соціальної філософії» (1848), що розвиток соціальних відносин відбуватиметься шляхом об'єднання робітників із капіталістами і внаслідок об'єднання робітників між собою. У 20-ті роки ХХ ст. російський філософ Питирим Сорокін (1889—1968) у своїх теоріях соціальної стратифікації і соціальної мобільності звернув увагу на умови, які забезпечують соціальне партнерство у суспільстві. З діяльністю колишнього федерального канцлера Німеччини Людвіга Ерхарда (1897—

1977) та інших німецьких економістів пов'язують створення всередині ХХ ст. концепції соціального ринкового господарства, заснованого на вільній конкуренції, свободі підприємницької діяльності, активній ролі держави в перерозподілі доходів і розвитку соціальної сфери. На основі цих міркувань у більшості країн сформувалися системи відносин, які характеризуються як соціальне партнерство.

Нерідко ці відносини намагаються описувати як ідеальні, яким не властиві конфлікти, соціальне напруження. Наприклад, один із керівників японської компанії Sony А. Моріто стверджував, що управління його фірмою здійснюється за принципом: «Ми всі — одна родина». Однак більше рації мають дослідники, які дотримуються думки, що відносини між роботодавцем і працівником дотепер є найнапруженішим аспектом суспільного розвитку, ядром політико-ідеологічних суперечностей.

У сфері трудових відносин неминучі конкурентні і конфліктні ситуації, що вимагає нормативно-правового регулювання цих відносин державою. Для їх запобігання і розв'язання вона регулює порядок укладення і розірвання трудових договорів, тривалість робочого часу і відпочинку, вимоги до охорони праці та збереження здоров'я працівників, їх соціальний захист, створює спеціальні органи, уповноважені організовувати, координувати відповідні процеси. Другу сторону (працівників) представляють профспілки, які традиційно конкурують із працедавцями навколо таких питань, як заробітна плата, умови праці, техніка безпеки, соціальне страхування. Тому соціальне партнерство полягає не стільки в налагодженні «сімейних», «дружніх», «добрих» взаємовідносин, як у пошуку компромісів, вирішенні конфліктних ситуацій і трудових суперечок між працівниками і працедавцями на основі чинного трудового законодавства, угод і договорів, укладених між їх організаціями.

Загальну оцінку стану соціального партнерства в будь-якій державі можна здійснити з урахуванням сформульованих П. Сорокіним таких умов її стійкості, як життєвий рівень населення і диференціація його доходів. Життєвий рівень населення країни охоплює забезпеченість харчуванням, житлом, автомобілями, телефонним зв'язком, предметами побутової техніки і першої необхідності. За цими показниками населення України поки що значно відстає від населення економічно розвинутих країн. Здебільшого в цьому звинувачують державу, однак не можна забувати при цьому і виробничо-господарські організації, які не завжди сприяють зниженню соціальної напруги в суспільстві, налагодженню відносин соціального партнерства, недостатньо дбають про підвищення власної соціальної відповідальності.

Як свідчать статистичні дані, в Україні деформоване співвідношення між доходами та витратами багатих і бідних. Заробітна плата, яка є основним джерелом доходів переважної більшості населення, не забезпечує гідного рівня існування. Крім того, склався надмірно великий розрив між заробітними платами виробничих працівників і управлінців.

Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що відносини соціального партнерства можуть бути реалізовані за наявності високорозвинутих громадських інституцій, передусім профспілок. Вітчизняні профспілки малопотужні, недостатньо впливають на соціальні відносини у суспільстві і в окремих виробничо-господарських організаціях. Тому формування відносин соціального партнерства в організаціях відчутно залежить від ефективності роботи служб персоналу, які повинні гармонізувати інтереси працедавця і найманих працівників. Передусім ідеться про дотримання чинного законодавства при прийомі, переміщеннях і звільненнях працівників, визначенні розмірів винагородження, тривалості робочого дня і відпочинку; постійне контактування при вирішенні кадрових питань із представниками профспілкових організацій; участь у розробленні та укладенні колективних договорів; роботі примирювальних комісій і трудового арбітражу, а за потреби — в судових засіданнях із розгляду трудових суперечок; моніторинг стану соціальних відносин у колективі і вплив на їх поліпшення. Усе це сприятиме зменшенню кількості конфліктних ситуацій між працівниками і працедавцями, їх правовому вирішенню, поступовому становленню відносин соціального партнерства.

## 12.2 РОЛЬ ПРОФСПОКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПРЕДСТАВНИЦТВІ ІНТЕРЕСІВ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Право громадян на свободу об'єднання у громадські організації є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року, і гарантується Конституцією та законодавством України. Згідно з чинним законодавством України громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення і захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Одним із найпоширеніших видів громадських організацій є професійні спілки.

*Професійна спілка (профспілка) — добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).*

Низовою ланкою профспілки є первинна профспілкова організація — добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

Належність або неналежність до профспілок не передбачає жодних обмежень трудових, соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод громадян. Також неможливі будь-які обмеження прав чи встановлення переваг при укладенні, зміні або припиненні трудового договору у зв'язку з належністю або неналежністю до профспілок чи певної профспілки, вступом або виходом з неї.

Профспілкові організації на підприємствах, в установах, організаціях та їх структурних підрозділах представляють інтереси належних до них осіб і захищають їх трудові та соціально-економічні права. Свої повноваження вони здійснюють через утворені відповідно до статуту (положення) виборні органи, а в організаціях, де виборні органи не створюються, — через профспілкового представника, уповноваженого згідно зі статутом на представництво інтересів членів профспілки, який діє в межах прав, наданих законом і статутом профспілки.

Якщо на підприємстві, в установі або організації діє кілька первинних профспілкових організацій, представництво колективних інтересів працівників щодо укладення колективного договору здійснює утворений ними на засадах пропорційного представництва об'єднаний представницький орган. У такому разі кожна профспілкова організація повинна визначитися щодо зобов'язань за колективним договором і відповідальності за їх невиконання. Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси найманих працівників при укладенні колективного договору.

Виборний орган первинної профспілкової організації має широкі права і повноваження щодо представництва і захисту інтересів працівників, зокрема:

1) укладає і контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу, звертається з вимогою до відповідних органів про притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконання умов колективного договору;

2) разом із працедавцем вирішує питання, які стосуються:

— запровадження, перегляду і змін норм праці, форм і систем її оплати, розцінок, тарифних сіток, схем посадових окладів, умов запровадження і розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних виплат;

— організування робочого часу і часу відпочинку, погоджує графіки змінності і надання відпусток, запровадження обліку робочого часу, дає дозвіл на надурочні роботи, а також на роботи у вихідні дні тощо;

— соціального розвитку підприємства, умов праці, матеріально-побутового, медичного обслуговування працівників;

3) бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, визначенні та затвердженні переліку і порядку надання працівникам соціальних пільг; у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації;

4) представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних суперечок та у колективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;

5) приймає рішення про вимогу до працедавця розірвати трудовий договір (контракт) із керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, ухиляється від участі у переговорах щодо укладення або зміни колективного договору, не виконує зобов'язань за

колективним договором, допускає інші порушення законодавства про колективні договори;

6) дає згоду або відмовляє у наданні згоди на розірвання відповідно до законодавства трудового договору з ініціативи працедавця з працівником, який є членом профспілки;

7) бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці;

8) здійснює громадський контроль за виконанням працедавцем законодавства про працю і охорону праці, за створенням на підприємстві, в установі або організації безпечних і нешкідливих умов праці, застосуванням умов оплати праці, вимагає усунення виявлених недоліків;

9) здійснює контроль за підготовкою і поданням працедавцем документів, необхідних для призначення пенсій працівникам і членам їх сімей;

10) контролює надання пенсіонерам та інвалідам, які до виходу на пенсію працювали на підприємстві, в установі або організації, права користування нарівні з його працівниками наявними можливостями щодо медичного обслуговування, забезпечення житлом, путівками до оздоровчих і профілактичних закладів та іншими соціальними послугами і пільгами згідно зі статутом підприємства, установи або організації та колективним договором;

11) представляє інтереси застрахованих осіб у комісії із соціального страхування, направляє працівників на умовах, передбачених колективним договором або угодою, до санаторіїв, профілакторіїв і будинків відпочинку, туристичних комплексів, баз та оздоровчих закладів, перевіряє організування медичного обслуговування працівників і членів їх сімей;

12) разом із працедавцем відповідно до колективного договору визначає розмір коштів, що будуть спрямовані на будівництво, реконструкцію, утримання житла, здійснює облік громадян, які потребують поліпшення житлових умов, розподіляє у встановленому законодавством порядку житлову площу в будинках, зведених за кошти або за участю підприємства, установи, організації, а також ту житлову площу, яка надається власникові у розпорядження в інших будинках, контролює житлово-побутове обслуговування працівників;

13) представляє інтереси працівників підприємства-боржника під час процедури банкрутства.

Реальну діяльність із представництва та захисту інтересів працівників здійснюють члени виборних органів профспілок, об'єднань профспілок, а також уповноважені представники цих органів, які мають право:

— безперешкодно відвідувати та оглядати місця роботи на підприємстві, в установі, організації, де працюють члени профспілок;

— вимагати і одержувати від працедавця, іншої посадової особи відповідні документи, відомості та пояснення, що стосуються умов праці, виконання колективних договорів та угод, дотримання законодавства про працю та соціально-економічні права працівників;



- безпосередньо звертатися (усно або письмово) з профспілкових питань до працедавця, посадових осіб;
- перевіряти роботу закладів торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, дитячих закладів, гуртожитків, транспортних підприємств, підприємств побутових послуг, що належать даному підприємству, установі, організації або їх обслуговують;
- розміщувати власну інформацію у приміщеннях і на території підприємства, установи або організації в доступних для працівників місцях;
- перевіряти розрахунки з оплати праці та державного соціального страхування, використання коштів для соціальних і культурних заходів та житлового будівництва.

Працівникам, обраним до складу виборних профспілкових органів, гарантуються можливості для здійснення їх повноважень і певні додаткові умови їх правового захисту. Так, зміна умов трудового договору, оплати праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, які є членами виборних профспілкових органів, допускається лише за попередньою згодою цих органів.

Звільнення членів виборного профспілкового органу підприємства, установи, організації (у т. ч. структурних підрозділів), його керівників, профспілкового представника (там, де не обирається виборний орган профспілки), крім додержання загального порядку, допускається за наявності попередньої згоди цього органу, а також вищого виборного органу цієї профспілки (об'єднання профспілок). Звільнення з ініціативи працедавця працівників, які обиралися до складу профспілкових органів підприємства, установи, організації, не допускається протягом року після закінчення терміну, на який він обирався, крім випадків повної ліквідації підприємства, установи, організації, виявленої невідповідності працівника обійманій посаді або виконуваній роботі внаслідок погіршення стану здоров'я, який перешкоджає продовженню даної роботи, або вчинення працівником дій, за які законодавством передбачена можливість звільнення з роботи чи зі служби. Така гарантія не надається працівникам у разі дострокового припинення повноважень у цих органах у зв'язку з неналежним виконанням своїх обов'язків або за власним бажанням, за винятком випадків, коли це обумовлено станом здоров'я.

Працівникам, звільненим із роботи у зв'язку з обранням їх до складу виборних профспілкових органів, після закінчення терміну їх повноважень надається попередня робота (посада) або за їх згодою інша рівноцінна робота (посада).

Членам виборних профспілкових органів, не звільненим від своїх виробничих чи службових обов'язків, надається на умовах, передбачених колективним договором чи угодою, вільний від роботи час (не менше двох годин на тиждень) зі збереженням середньої заробітної плати для участі у роботі цих органів, у консультаціях і переговорах, виконання інших громадських обов'язків в інтересах трудового колективу. За працівниками, обраними до складу виборних органів профспілкової організації, що діє на

підприємстві, в установі або організації, зберігаються соціальні пільги та заохочення, встановлені для інших працівників за місцем роботи відповідно до законодавства. За рахунок коштів підприємства їм можуть бути надані додаткові пільги, якщо це передбачено колективним договором.

Працедавець зобов'язаний сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі або організації. Це стосується надання для роботи виборного профспілкового органу, проведення зборів працівників приміщень з усім необхідним обладнанням, зв'язком, опаленням, освітленням, прибиранням, транспортом, охороною. За наявності письмових заяв працівників, які є членами профспілки, щомісячно і безоплатно утримувати із заробітної плати і своєчасно перераховувати на рахунок профспілки членські профспілкові внески відповідно до укладеного колективного договору чи окремої угоди. Також він повинен відраховувати кошти первинним профспілковим організаціям на культурно-масову, фізкультурну і оздоровчу роботу в розмірах, передбачених колективним договором та угодами, але не менше ніж 0,3% фонду оплати праці з віднесенням цих сум на валові витрати, а у бюджетній сфері — за рахунок виділення додаткових бюджетних асигнувань. Йому належить у тижневий термін надавати на запити профспілок, їх об'єднань інформацію, яка стосується умов та оплати праці працівників, соціально-економічного розвитку підприємства, установи, організації, виконання колективних договорів і угод.

У разі затримки виплати заробітної плати працедавець зобов'язаний на вимогу виборних профспілкових органів дати дозвіл на отримання в банківських установах інформації про наявність коштів на рахунках підприємства, установи, організації або отримати таку інформацію в банківських установах і надати її профспілковому органу. Відмова працедавця щодо надання такої інформації або дозволу на її отримання, його дії або бездіяльність можуть бути оскаржені у місцевому суді.

Особи, які перешкоджають здійсненню права громадян на об'єднання у профспілки, а також своїми діями або бездіяльністю — законній діяльності профспілок, їх об'єднань, несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із чинним законодавством.

### **12.3 КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Укладення колективних договорів між профспілковими організаціями і працедавцями є загально визнаною практикою формування відносин соціального партнерства у світі. З цього приводу Генеральна конференція Міжнародної організації праці (МОП) 6 червня 1951 року розробила Рекомендації щодо колективних договорів, які покладені в основу відповідної частини трудового законодавства у країнах, профспілки яких є членами МОП.

*Колективний договір — письмовий договір щодо умов праці і найму, укладений між працедавцем, їх групою або однією чи кількома організаціями працедавців та однією чи кількома представницькими організаціями працівників, за відсутності таких організацій — представниками працівників, обраними і уповноваженими представляти їхні інтереси відповідно до законодавства країни.*

Колективний договір пов'язує сторони, що його уклали, а також осіб, від імені яких його укладено. Працедавці і працівники, пов'язані колективним договором, не повинні вносити до трудових договорів умови, що суперечили б йому. Положення трудових договорів, що суперечать колективному договору, мають визнаватися недійсними й автоматично замінюватися такими, що відповідали б йому. Положення трудових договорів, які передбачають сприятливіші умови для працівників, ніж положення колективного договору, не можуть бути визнані такими, що суперечать колективному договору.

Положення колективного договору мають поширюватися на всіх працівників відповідних категорій, які працюють на охоплених ним підприємствах, якщо в ньому не передбачено інше. За потреби та з урахуванням системи колективних переговорів слід вживати заходів для поширення всіх чи деяких положень колективного договору на усіх працедавців і працівників, які належать за виробничою й територіальною ознакою до сфери дії договору.

Законодавство країни може обумовлювати поширення дії колективного договору такими вимогами:

- а) охоплення колективним договором достатньо представницької, на думку компетентного органу влади, кількості працедавців і працівників;
- б) ініціювання вимоги про поширення дії колективного договору однією або кількома організаціями працівників чи працедавців, котрі беруть у ньому участь;
- в) надання змоги працедавцям і працівникам, на яких передбачається поширення колективного договору, попередньо висловити свої зауваження щодо його умов.

Суперечки, що впливають із тлумачення колективного договору, підлягають урегулюванню в установленому сторонами порядку відповідно до чинного законодавства.

Контроль за дотриманням колективних договорів здійснюють організації працедавців і працівників, котрі беруть у них участь, а також спеціально створені для цього державні органи.

Законодавство країн, як правило, передбачає:

— обов'язок працедавців, пов'язаних колективними договорами, інформувати зацікавлених працівників про зміст чинного для їхнього підприємства колективного договору;

— реєстрацію або здачу на зберігання колективних договорів і текстів усіх подальших змін, що до них вноситимуться;

— мінімальний термін, протягом якого колективні договори мають вважатися чинними, якщо вони не передбачають іншого і якщо до закінчення терміну чинності їх не буде змінено чи скасовано сторонами-учасницями.

В Україні з 1 липня 1993 року діє Закон України «Про колективні договори і угоди», який визначає правові засади розроблення, укладення і виконання колективних договорів і угод із метою сприяння регулюванню трудових відносин, соціально-економічних інтересів працівників і власників. Відповідно до нього колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, зобов'язань сторін із метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників, власників або уповноважених ними органів. Укладають їх на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі.

Колективні договори укладаються на підприємствах, в установах, організаціях (далі — підприємства) незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Вони можуть укладатися і в структурних підрозділах підприємства у межах їх компетенції.

Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів від імені найманих працівників надається професійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їх виборних органів або іншим представницьким організаціям працівників, наділеним трудовими колективами відповідними повноваженнями. За наявності на підприємстві, в галузі, на територіальному державному рівнях кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення колективного договору. У разі недосягнення згоди щодо колективного договору у спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймають найприйнятніший його проект і доручають профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або уповноваженим ним органом.

Умови колективних договорів, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Ті умови, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і їх забороняється включати до них. При укладенні та виконанні колективних договорів неприпустиме будь-яке втручання з боку органів представницької і виконавчої влади, господарського управління, політичних партій, власників або уповноважених ними органів, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або унеможливити їх здійснення. Закон не допускає ведення переговорів та укладення колективних договорів від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, політичними партіями.

Якщо інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, то особи, які до нього входять, не можуть представляти інтереси власника або уповноваженого ним органу.

Зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенцій. У ньому встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Ідеться про зміни в організуванні виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплату праці; встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.); встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режим роботи, тривалість робочого дня і відпочинку; умови і охорону праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організування оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умови регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) її співвідношень.

У колективному договорі можуть бути передбачені додаткові порівняно з чинним законодавством гарантії, соціально-побутові пільги. Його положення є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або із зазначеного у колективному договорі дня. Після закінчення терміну дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше ним не передбачено. Він зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого його укладено. Стосовно підприємств, які переживають реорганізацію, колективний договір зберігає чинність протягом терміну, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін. У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом терміну його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні почати переговори про укладення нового чи зміну чинного колективного договору. При ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього терміну її проведення. На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після його реєстрації або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрацію.

Власник або уповноважений ним орган повинні ознайомлювати зі змістом колективного договору, змінами до нього усіх працівників, а також осіб, яких протягом року приймають на вакантні місця.

Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори. Для цього будь-яка із сторін не раніше трьох місяців до закінчення строку дії колективного договору або у визначені ним терміни

письмово повідомляє іншу сторону про початок переговорів, а та протягом семи днів має розпочати їх.

Порядок ведення переговорів з питань, які стосуються розроблення, укладення або внесення змін до колективного договору, визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом. Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору представники сторін створюють робочу комісію. Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів. Водночас вони зобов'язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання. Робоча комісія готує проект колективного договору з урахуванням пропозицій працівників і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом. Для врегулювання розбіжностей під час колективних переговорів сторони використовують узгоджувальні процедури. Якщо у процесі переговорів сторони з незалежних від них причин не дійшли згоди з певних питань, складається протокол розбіжностей, до якого вносять остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про строки відновлення переговорів. Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують узгоджувальну комісію, а в разі недосягнення згоди звертаються до обраного ними посередника. Узгоджувальна комісія або посередник не пізніше семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації щодо суті спору. Якщо згоди між сторонами щодо внесення рекомендацій так і не вдається досягти, можливе проведення страйків у порядку, що не суперечить чинному законодавству.

Для підтримки своїх вимог під час проведення переговорів щодо розроблення, укладення чи зміни колективного договору профспілки, інші уповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції). Якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення, які не повинні перевищувати 10 днів. Після цього проект загалом виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу його підписують уповноважені представники сторін не пізніше 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією). Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть бути внесені тільки за взаємною згодою сторін у порядку, визначеному колективним договором.

Контроль за виконанням колективного договору здійснюється безпосередньо сторонами або уповноваженими ними представниками. Під час здійснення контролю сторони зобов'язані надавати необхідну для цього інформацію. Сторони, що підписали колективний договір, у щорічно передбачені ним строки звітують про його виконання.

На осіб, які представляють власників, профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи й ухиляються від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективного договору, навмисно порушили встановлений законом термін, не забезпечили роботу відповідної комісії, накладається штраф до десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. Якщо з їх вини порушено чи не виконано зобов'язання за колективним договором, штраф може становити до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. їм також доведеться понести дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. На вимогу профспілок, іншого уповноваженого трудовим колективом органу власник або уповноважений ним орган зобов'язаний вжити передбачені законодавством заходи до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання за колективним договором. Дисциплінарну або фінансову відповідальність несуть і особи, які представляють власника або уповноважений ним орган, профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи, з вини яких було приховано інформацію, необхідну для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів. Порядок і строки накладення штрафів регламентуються Кодексом України про адміністративні правопорушення. Справи з цих питань розглядаються судом за поданням однієї із сторін колективного договору, відповідних комісій або з ініціативи прокурора.

Отже, законодавство передбачає широкі повноваження профспілкам як представникам працівників щодо захисту їх прав шляхом укладення колективних договорів, а також заходи державного впливу на порушників цих прав.

## **Резюме**

1. Суб'єктами ринку праці є працедавець і найманий працівник. Працедавець не може розпочати (продовжувати) виробничий процес, не залучивши до нього працю, а працівник має різноманітні матеріальні і нематеріальні потреби, задовольнити які він може лише шляхом отримання доходу для купівлі товарів і послуг. Отримати їх він може, продавши свою працю як ресурс, яким володіє. Укладення договору купівлі-продажу праці відбувається за наявності різновекторних інтересів працедавця і працівника. Працедавець об'єктивно намагається купити працю якнайдешевше, оскільки її ціна входить у витрати виробництва, а працівник зацікавлений якомога дорожче її продати.

2. Укладення кожного індивідуального трудового договору перебуває під впливом держави, організацій працедавців і організацій працівників

(професійних спілок). Це означає, що трудові відносини регулюються умовами трипартизму — тристороннього співробітництва держави, працівників і працедавців. Для характеристики сутності цих відносин застосовують термін «соціальне партнерство» — система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою у процесі реалізації їх соціально-економічних прав та інтересів. Соціальне партнерство полягає у пошуку компромісів, вирішенні конфліктних ситуацій і трудових суперечок між працівниками і працедавцями на основі чинного трудового законодавства, договорів, укладених між їх організаціями.

3. За нинішніх соціально-економічних умов в Україні формування відносин соціального партнерства суттєво залежить від служби персоналу, покликаної гармонізувати інтереси працедавця і найманих працівників.

4. На підприємствах, в установах, організаціях та їх структурних підрозділах представляють і захищають трудові, соціально-економічні права та інтереси працівників профспілкові організації. Вітчизняне законодавство, яке регулює діяльність профспілок, побудоване з урахуванням міжнародної практики. У ньому важливе місце відводиться колективному договору як засобу взаємного узгодження і захисту інтересів працівників і працедавців, формування відносин соціального партнерства у суспільстві.

## **ТЕМА 13 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **ПЛАН**

13.1 Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства

13.2 Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства

### **13.1 ЕКОНОМІЧНА, СОЦІАЛЬНА І ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:



1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства (рис. 13.1).

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємкість;
- витрати на керівництво.



Рис. 13.1  
Трудові витрати підприємства

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень,

пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал ( $E_v$ ) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат :

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100 \% \quad (13.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди! витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін):

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1} \quad (13.2)$$

де  $K_1$  і  $K_2$  – капітальні вкладення по першому і другому варіантах;  $ЗП_1$  і  $ЗП_2$  – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ( $V_{пр}$ ). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$V_{пр} = ЗП + E \times K, \quad (13.3)$$

де  $ЗП$  – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;  $E$  – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.);  $K$  – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень ( $K$ ) на вираз  $(1 + E)$ , а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки

разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

### **Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:**

1. *Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі.* Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. *Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).*

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K \cdot Z \quad (13.4)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності;  $N$  – кількість працівників, які пройшли навчання;  $V$  – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;  $K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);  $Z$  – витрати на навчання одного працівника.

3. *Ступінь задоволеності персоналу роботою* (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.

4. *Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника :*

$$\text{Середні витрати на нового працівника} = \frac{\text{Витрати на наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}}, \quad (13.5)$$

$$\text{Середні витрати на навчання нового працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, що навчилися}}, \quad (13.6)$$

Очевидно, що склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

#### **Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:**

1. *Плинність кадрів* (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).

Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. *Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.*

3. *Надійність роботи персоналу* (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. *Рівномірність завантаження персоналу* (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. *Рівень трудової дисципліни* (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. *Укомплектованість кадрового складу.*

Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність,

рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

### 13.2 ОЦІНКА КОМПЛЕКСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства свідчать про різноманіття обумовлених показників, а отже, про трудомісткість їхнього розрахунку і невизначеність кінцевого результату. Тому існує потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці персоналу, організації його роботи.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у такому:

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної і оперативної звітності.

2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

Чисельні значення таких критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються у виді відсоткового відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного:

$$X_i = \frac{P\phi_i}{Pб_i} \cdot 100\%, \quad (13.7)$$

де  $X_i$  – процентне відношення  $i$ -го часткового показника ефективності, %;  $P\phi_i$  – фактичне значення  $i$ -го показника кінцевого результату за звітний період;  $Pб_i$  – базисне значення  $i$ -го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

Критерій  $X_i$  свідчить про ступінь досягнення фактичного кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання).

Для того, щоб критерії більш об'єктивно відображали результати управління персоналом підприємства, не перекривали один одного, їх попередньо корегують.

$$P_i = f(X_i),$$

(13.8)

де  $P_i$  – чисельне значення скорегованого  $i$ -го показника кінцевого результату, %;  $f(X_i)$  – математична функція корегування  $i$ -го показника. При цьому використовують 4 залежності:

1) лінійна висхідна ( $P = X$ ), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається його фактичне значення (має відношення до соціальних показників);

2) лінійна низхідна ( $P = 200 - X$ ), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша кількість балів. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн. товарообігу, фонд заробітної плати, плинність робочих кадрів, втрати робочого часу;

3) піраміда, коли заохочується тільки 100-відсоткове досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому чисельне значення скорегованого показника до 100% визначається за формулою  $P = X$ , а при  $X > 100\%$  – за формулою  $P = 200 - X$ ;

4) лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою  $P = -X$ , коли чисельне значення такого показника приводить до негативних явищ у діяльності підприємства (наприклад, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни). Ці показники не плануються, а враховуються у виді штрафних санкцій.

3. За допомогою зазначених показників і в-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення

відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва:

$$ЧП_i = \Pi_i \cdot B_i, \quad (13.9)$$

де ЧП<sub>i</sub> – значення і-го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали;  $\Pi_i$  – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;  $B_i$  – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності.

Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного працівника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжирування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

**Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства** (е у балах) визначається за формулою:

$$E_{\text{жп}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \times 100, \quad (13.10)$$

де  $n$  – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення:

- якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;
- якщо воно знаходиться у діапазоні 95-100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості);
- якщо воно знаходиться у діапазоні 100-105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим;
- якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди,



об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

## Резюме

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні: економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу); соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства); організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

До показників для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: 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 розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу). 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 зарплатоємкість; витрати на керівництво.

До показників для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства належать: стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі; показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу роботою; середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.

Склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства); співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників; надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни); рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників); рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства); укомплектованість кадрового складу.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників

до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

## **ЗАСОБИ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

1. Кодекс законів України про працю. - Київ, 1998.
2. Стандарт Вищої освіти з напрямку «Менеджмент»
3. Про зайнятість: Закон України - Урядовий кур'єр, 1991.
4. Про оплату праці: Закон України - Урядовий кур'єр, 1995 .Закон України
5. Закони України. «Про зайнятість населення». Том 1. - К., 1999. С. 252-268
6. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закони України. Том 6. К., 1996.С.5-11.
7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Закони України. Том 15. - К., 1999. .332-343.
8. Закон України «Про оплату праці». Закони України. Том 8.-К., 1997. С.210-218.
9. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Том 4. -К., 1996. С. 114-133.
10. Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Метод. Рекомендации. -М., 1989. – 32с.
11. Балабанова Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова , О.В. Сардак – Київ: ВД «Професіонал», 2006
12. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005.
13. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій К.: КНТЕУ, 1998
14. Данчева О.В., Швальб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. -К.: Лібра, 1999.
15. Дреслер Гари. Управление персоналом.- М.: Бином 1997.
16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.- Краматорськ: Центр продуктивності, 1998.-Вип.1-Розд.1-2.
17. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон вузов и фак./ В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - ПРИОР, 1998.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 1999.
19. Журавлев Ю.П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998.
20. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.
21. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2е изд., перераб. и доп./ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М. Издательство «Экзамен», 2005.

22. Класифікатор професій ДК 003-95 К.: Держстандарт України, 1995.
23. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; Навч. посібник.-К.: КНЕУ, 1998.
24. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М.:ГАУ, 1996.
25. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1996.
26. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. -М.:ИНФРА-М, 1997.
27. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К: КНЕУ, 2000.
28. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом. - 4-е изд., , перераб. й доп. -М.: ЗАО «Бизнес-школа»: «Интел-Синтез», 1998.
- 29.Управление персоналом: Учеб.-практ. Пособие для студ.экон.вузов и фак. Спец. «Менеджмент» /Под ред. Кибанова А.Я. и др.-М: ПРИОР, 1999.
30. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006.
31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ.пособие. - 3-е изд. перераб. и доп. - М: Бізнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
32. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М: НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
33. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие – К.: МАУП, 2002.
34. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.-К.: МАУП, 1999.

[www.klanau.kr.ua](http://www.klanau.kr.ua)