005,95
Б20

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ,
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

ШКОЛА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Л. В. Балабанова, О. В. Сардак

41180

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДРУЧНИК

Затверджено
Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих
навчальних закладів

Київ
«Центр учбової літератури»
2011

УДК 005.95 (075.8)
ББК 65.291.6-21я73
Б 20

Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1/11-5152 від 15.06.2010)

Рецензенти:
Садеков А. А. – доктор економічних наук, професор;
Фролова Л. В. – доктор економічних наук, професор;
Пітенко І. В. – доктор економічних наук, професор;
Краснова В. В. – доктор економічних наук, професор.

Балабанова Л. В., Сардак О. В.
Б 20 Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

ISBN 978-611-01-0181-3

У підручнику розкрито сутність та зміст управління персоналом в системі менеджменту підприємств, особливості управління персоналом як соціальної системи; висвітлено питання формування колективу підприємства і соціального розвитку колективу; наведено характеристику діяльності служб персоналу в сучасних умовах; розглянуто сутність, види та основні напрямки кадрової політики підприємства.

Особливу увагу приділено таким найбільш важливим аспектам управління персоналом підприємства, як: кадрове планування, організація набору і відбору кадрів, оцінка і атестація персоналу, управління процесом розвитку і рухом персоналу, управління процесом вивільнення персоналу, соціальне партнерство у підприємстві, оцінка ефективності управління персоналом.

Підручник призначено для студентів, магістрантів, аспірантів, слухачів закладів післядипломної освіти, викладачів вищих навчальних закладів, наукових працівників, а також для підприємців, керівників і фахівців підприємств, які цікавляться питаннями управління персоналом підприємства.

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-611-01-0181-3

© Балабанова Л. В., Сардак О. В., 2011.
© Центр учбової літератури, 2011.

ЗМІСТ

Передмова 9

Частина І. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 11

Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ 11

Навчальні цілі 11

1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни 12
1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту . . 18
1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом 30

Резюме 34
Контрольні питання 38
Тести для самоконтролю 39
Обов'язкові завдання 44
Додаткові завдання 45

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА 47

Навчальні цілі 47

2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка 47
2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства 53
2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників 58
2.4. Компетентність працівника: сутність, види 61

Резюме 63
Контрольні питання 65
Тести для самоконтролю 66
Обов'язкові завдання 70
Додаткові завдання 72

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА 73

Навчальні цілі 73

3.1. Колектив як соціальна група 73
3.2. Етапи створення і розвитку трудового колективу 78
3.3. Структура та ефективність роботи трудового колективу 81
3.4. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. 87

Резюме 92
Контрольні питання 95
Тести для самоконтролю 96
Обов'язкові завдання 99
Додаткові завдання 99

Розділ 4. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ 101

Навчальні цілі 101

4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії 101
4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління 107
4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. 112
4.4. Соціальний розвиток колективу 114

Резюме 116
Контрольні питання 118
Тести для самоконтролю 119
Обов'язкові завдання 123
Додаткові завдання 123

Частина II. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ 125

Розділ 5. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА 125

Навчальні цілі 125

5.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств . . 126
5.2. Персонал-маркетинг як елемент кадрової політики підприємства 140
5.3. Стратегії управління персоналом підприємства. 143
5.4. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства. 149

Резюме 155
Контрольні питання 158
Тести для самоконтролю 159
Обов'язкові завдання 162
Додаткові завдання 164

Розділ 6. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ 165

Навчальні цілі 165

6.1. Організація роботи кадрової служби підприємства 165
6.2. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства 173
6.3. Ефективність роботи кадрової служби підприємства 176

Резюме 177
Контрольні питання 180
Тести для самоконтролю 180
Обов'язкові завдання 186
Додаткові завдання 187

Розділ 7. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ 188

Навчальні цілі 188

7.1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, завдання, принципи, етапи 188
7.2. Кадровий контролінг і кадрове планування 195
7.3. Види планування роботи з персоналом підприємства 197
7.4. Визначення потреби підприємства в персоналі 202

Резюме 205
Контрольні питання 207
Тести для самоконтролю 208
Обов'язкові завдання 212
Додаткові завдання 212

Частина III. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 213

Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ 213

Навчальні цілі 213

8.1. Наймання персоналу у підприємство 214

8.2. Залучення персоналу 217
8.3. Відбір персоналу 230
8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом 252
8.5. Управління трудовою адаптацією 255

Резюме 264
Контрольні питання 267
Тести для самоконтролю 268
Обов'язкові завдання 274
Додаткові завдання 275

Розділ 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 276

Навчальні цілі 276

9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства 276
9.2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві 294
9.3. Атестація персоналу підприємства 298

Резюме 302
Контрольні питання 306
Тести для самоконтролю 306
Обов'язкові завдання 311
Додаткові завдання 311

Розділ 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 312

Навчальні цілі 312

10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи 312
10.2. Управління кар'єрою персоналу 321
10.3. Навчання персоналу 324
10.4. Управління мобільністю персоналу 334
10.5. Планування і підготовка кадрового резерву 339

Резюме 347
Контрольні питання 350
Тести для самоконтролю 351
Обов'язкові завдання 358
Додаткові завдання 359

Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ 360

Навчальні цілі 360

11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення 360
11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві 372
11.3. Управління безпекою персоналу 377

Резюме 379
Контрольні питання 383
Тести для самоконтролю 383
Обов'язкові завдання 388
Додаткові завдання 389

Частина 4. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 391

Розділ 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ 391

Навчальні цілі 391

12.1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції . . . 392
12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві 399
12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства 401
12.4. Закордонний досвід соціального партнерства 404

Резюме 411
Контрольні питання 415
Тести для самоконтролю 415
Обов'язкові завдання 417
Додаткові завдання 417

Розділ 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 418

Навчальні цілі 418

13.1. Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства 418
13.2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства 424

Резюме 428
Контрольні питання 429
Тести для самоконтролю 429
Обов'язкові завдання 431
Додаткові завдання 432

Бібліографічний список 433

Покажчики 439

Додатки 446

Присвячується 90-річчю
Донецького національного університету
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах, що обумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємств на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього та культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу.

У свою чергу, сучасному етапу розвитку управління персоналом у підприємствах притаманні такі проблеми, як: недостатня дієвість управління трудовим колективом; низький рівень уваги до обґрунтування і розробки кадрової політики; низька ефективність заходів щодо наймання персоналу; відсутність систематичного і кваліфікованого оцінювання персоналу; проблеми у сфері впровадження заходів щодо розвитку персоналу, низький рівень забезпечення соціального партнерства та оцінювання ефективності управління персоналом тощо. Це обумовлює необхідність розробки таких підходів до управління персоналом, які б забезпечили комплексне вирішення проблем, що стосуються різних його аспектів. У зв'язку з цим особливої актуальності на сучасному етапі набувають питання управління персоналом у підприємствах.

За змістом викладення підручник відтворює сутність та значення сучасної системи управління персоналом як складової частини менеджменту підприємства та передбачає набуття студентами теоретичних знань і практичних навичок щодо управління персоналом у підприємствах різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Програма дисципліни «Управління персоналом» базується на вивченні таких дисциплін: «Основи менеджменту», «Теорія організації», «Трудове право», «Економіка підприємства», «Основи психології та педагогіки», «Соціологія».

Метою дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних підприємствах, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також їх цілеспрямованого використання.

Завданнями дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з таких питань:

— управління персоналом у системі менеджменту підприємств;
— управління персоналом як соціальна система;
— формування колективу підприємства;
— згуртованість та соціальний розвиток колективу;
— кадрова політика підприємства;
— діяльність служб персоналу в сучасних умовах;
— кадрове планування у підприємстві;
— організація набору і відбору кадрів;
— оцінювання та атестація персоналу;
— управління процесом розвитку і рухом персоналу;
— управління процесом вивільнення персоналу;
— соціальне партнерство у підприємстві;
— ефективність управління персоналом.

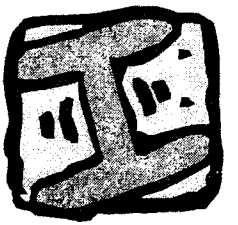
Підручник підготовлено на основі навчального посібника «Управління персоналом» (автори Л. В. Балабанова, О. В. Сардак), рекомендованого Міністерством освіти і науки України для студентів вищих навчальних закладів (лист № 14/18.2-1551 від 04.07.2005).

Мета підручника «Управління персоналом» — сприяти формуванню у студентів наукового світогляду і глибоких знань з управління персоналом, набуттю вмінь і навичок для здійснення конкретної управлінської діяльності.

Підручник дозволяє вирішити такі завдання: ознайомити з основами управління персоналом підприємства в умовах ринку; навчити студентів засадам організаційного забезпечення управління персоналом і кадрового планування; забезпечити засвоєння студентами питань щодо здійснення управління персоналом підприємства; навчити студентів застосовувати на практиці отримані знання з управління персоналом, формулювати цілі, забезпечувати та контролювати впровадження розроблених кадрових заходів.

Підручник розроблено на основі нормативної програми навчальної дисципліни «Управління персоналом», що викладається для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 030601 «Менеджмент». Він складається з 4 частин та 13 розділів.

ЧАСТИНА



ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

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

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити роль управління персоналом як науки;

продемонструвати взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками;

показати значення управління персоналом як навчальної дисципліни;

визначити сутність, мету та завдання управління персоналом в умовах ринку;

розкрити зміст системи управління персоналом;

висвітлити методи, основні аспекти, принципи, стилі управління персоналом;

охарактеризувати етапи історичного розвитку управління персоналом.

1.1. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКИ І НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління персоналом у єдності своїх різноманітних функцій, суб'єктів і методів виступає предметом науки *управління персоналом*. Одночасно ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти її впливу на підприємство, людину і суспільство є об'єктом аналізу багатьох наук.

Управління персоналом — відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникли на початку XX ст. і навіть раніше, довгий час вони розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю в основному комерційних, а також некомерційних, насамперед державних, організацій. Залежно від того, у рамках яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося переважно у межах біхевіористських, поведінкових наук, що безпосередньо вплинуло на його назву. Там, незважаючи на те що процес виділення управління персоналом у самостійну науку завершився в 60—70-х роках XX 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 її назві — «Економіка персоналу».

Управління персоналом як наука існує на двох *рівнях*:

— *теоретичному* (мета — одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);

— *прикладному* (управління персоналом вивчає питання зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання працівників).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з одного боку, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншого — 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 рекрутування (залучення на підприємство), добір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

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 (носій певних прав і обов'язків);

— культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);

— моральний (носій певних моральних норм і ціннісних орієнтацій);

— конфесіональний (атеїст або релігійна людина);

— психологічний (носій певного характеру, темпераменту і психологічного складу в цілому);

— розумний (носій певного інтелекту і певної системи знань).

Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов більшою або меншою мірою впливають на поведінку працівника у сфері праці.

Предметом науки управління персоналом є трудові відносини і поведінка людини у підприємстві.

При цьому наукові дослідження можуть проводитися на трьох *рівнях*:

— управлінських процесів, у які безпосередньо включена людина;

— підприємств як систем з досягнення певних цілей за допомогою людей і їхніх дій;

— самої людини як особистості і учасника виробничих відносин.

Відповідно до цих рівнів наука управління персоналом включає три групи сфер знань (табл. 1.1).

Управління персоналом базується також на теоріях, що стосуються визначених вище аспектів людини. До них належать такі теорії:

1. Економічні теорії, що охоплюють різні напрямки економічної науки. Це насамперед теорії ринку праці. Відображаючи процеси, що відбуваються у попиті на робочу силу та 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

цінних для підприємства працівників, стимулювання персоналу, 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.

Таблиця 1.1

СФЕРИ ЗНАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом	Сфери знань
Рівень процесів	**Комунікаційні процеси**
	Соціальні конфлікти
	Шляхи оптимізації управлінських відносин
	Мотивація і контроль
	Працівники як члени групи
Рівень підприємства	Підприємство як складна відкрита техніко-технологічна, екологічна, інформаційна і фінансова система
	Підприємство як соціальна система
	Правові умови роботи.
Рівень людини	Структура якостей і здатностей особистості
	Значення для людини результатів її роботи, особливо у взаємозв'язку з роботою інших людей
	Людина і підприємство
	Людина і менеджмент

Такий складний міждисциплінарний зміст науки управління персоналом обумовлюється великою кількістю сторін, аспектів людини, що впливають на її 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 в такому:

— 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 працівниками на основі альтернатив, пропонованих 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 у сфері управління персоналом. Теорії, які протестовано, у свою чергу, можуть допомогти менеджерові 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 менеджерові 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 менеджерові-практикові простежити еволюцію своїх майбутніх вчинків і їхні можливі наслідки. Це підвищує ймовірність формування оптимального варіанту поведінки.

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, уміння цінувати час, володіти ком-

плексом 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 у сфері 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 у 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 вирішенні загальних завдань, 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 недостатньо дієво впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розвитку кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою у сфері управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють зацікавленості до засобів виявлення і розуміння очікувань, настроїв, соціальних орієнта-

ції 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.

41180

Управління персоналом як наука впливає на реальну життєдіяльність підприємств, стаючи надбанням людей, зайнятих у сфері управління і виробництва. Це відбувається завдяки перетворенню її в навчальну дисципліну. Становлення управління персоналом як навчальної дисципліни відбулося в основному в 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 товариство керуючих персоналом і т.д.

Таким чином, у 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 більшою або меншою мірою 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 фактора у підприємстві.

Предметом дисципліни «Управління персоналом» виступає сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників.

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

Основні завдання курсу «Управління персоналом»: озброїти студентів сучасною науковою методологією управління і засобами впливу на колектив, оволодіти найбільш ефективними, прогресивними формами управління персоналом і засобами забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин.

1.2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СПЕЦИФІЧНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

Управління персоналом багато в чому розвивається одночасно з загальносвітовою цивілізацією. Так, втратила свою актуальність теза про те, що створення сприятливого робочого клімату саме собою забезпечить найкращі результати. Підприємство стали розглядати як сукупність інтересів різних груп, а персонал — як основний елемент усієї системи управління. Значного поширення набули різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Таким чином, людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

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

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом являє собою процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні *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;
— мотивація персоналу;
— координація розроблених заходів.

Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на трьох *рівнях*:

1. Оперативний рівень (представлений всіма функціями управління персоналом): охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.

2. Тактичний рівень: відображує залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.

3. Стратегічний рівень: підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної ефективності. Він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розгляду.

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, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

• педагогічний (передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

До цілей і завдань управління персоналом в умовах ринку належать:

1. Розробка і реалізація кадрової політики.
2. Розробка штатного розпису відповідно до стратегії підприємства.
3. Розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад).
4. Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу.
5. Регулювання руху персоналу.
6. Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування.
7. Навчання персоналу.
8. Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам.
9. Формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі.
10. Управління зайнятістю.
11. Професійна адаптація персоналу.
12. Регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять: трудові ресурси, робоча сила, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, трудовий потенціал.

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.

Робоча сила — це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг.

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

— соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);

— соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними 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 за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем.

За *участю в процесі виробництва персонал поділяється на дві групи*:

1. Виробничий персонал (робочі):

1.1. основні;

1.2. допоміжні.

2. Управлінський персонал:

2.1. керівники;

2.2. спеціалісти.

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

У розвинутих капіталістичних країнах поняття «кадри» спочатку замінилося на термін «персонал», а починаючи з 1970-х рр. поширення набуло поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок.

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

З 80-х років XX ст. став застосовуватися такий термін, як «трудовий потенціал».

У загальному вигляді *трудовий потенціал* характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

Трудовий потенціал працівника — це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері.

Проте у практичній діяльності потенційні можливості працівників не завжди використовуються повною мірою, що обумовлюється низьким рівнем зацікавленості керівників до виявлення рівня трудового потенціалу персоналу.

Трудовий потенціал підприємства — це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Для характеристики трудового потенціалу підприємства можна застосовувати таку систему показників: функціональна, часова і просторова структура; оцінка з позиції людських ресурсів; оцінка з позиції людського чинника виробництва.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливості участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, — характеристику якостей працівників, що відображають ступінь розвитку їх здібностей, придатність і підготовленість до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливості і готовність працювати з повною віддачею сил і здібностей.

Відповідно до цього *параметри трудового потенціалу* підприємства поділяються на дві групи:

1) параметри виробничих компонентів трудового потенціалу (професійно-кваліфікаційна структура, підвищення і відновлення професійного рівня, творча активність);

2) параметри, що характеризують соціально-демографічні компоненти трудового потенціалу колективу підприємства (рівень освіти, статевовікова структура, стан здоров'я та ін.).

В оцінці трудового потенціалу необхідна характеристика його кількісної і якісної сторін.

Так, для характеристики трудового потенціалу з кількісної сторони використовуються такі показники:

— чисельність персоналу за категоріями;

— кількість робочого часу, потрібного для якісного виконання роботи при нормальному рівні інтенсивності праці.

Для характеристики трудового потенціалу з якісної сторони використовуються такі показники:

— фізичний потенціал працівників підприємства (стан здоров'я, фізичного розвитку, витривалості і т.п.);

— психологічний потенціал працівників (схильність працівника до праці, темперамент, рівень інтенсивності психічних реакцій і т.п.);

— якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, свідома зрілість, інтерес, причетність до економічної діяльності підприємства і т.п.).

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи (рис. 1.1).

Система управління персоналом підприємства
↓
• Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
• Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами
• Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесід, оцінки, відбору, обліку, зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство в системі управління персоналом
• Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
• Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони підприємства та окремих посадових осіб
• Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
• Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організація нормування та тарифікації трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
• Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
• Підсистема розвитку організаційної структури управління
• Підсистема правового забезпечення
• Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Рис. 1.1. Система управління персоналом підприємства

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

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

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід ураховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.2).

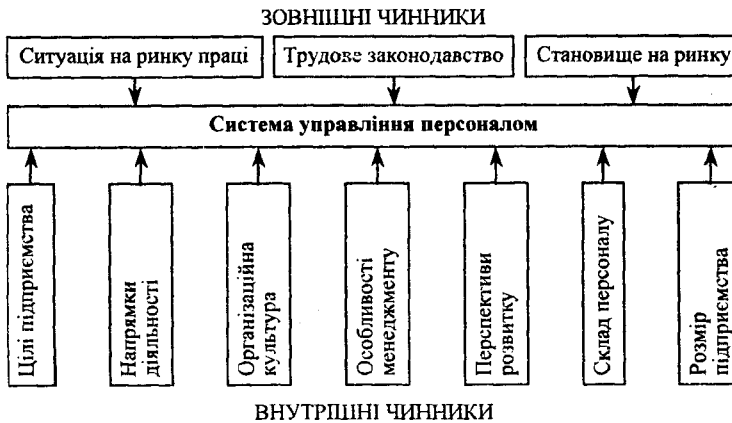


Рис. 1.2. Чинники, що впливають
на формування системи управління персоналом підприємства

Успішне виконання встановлених цілей вимагає вирішення таких *завдань в сфері управління персоналом*:

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

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

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

Класифікація методів управління персоналом:

1. За етапами управлінської діяльності:
1.1. методи підготовки управлінських рішень;
1.2. методи прийняття управлінських рішень;
1.3. методи організації виконання управлінських рішень;
1.4. методи контролю за виконанням управлінських рішень.
2. За змістом здійснення впливу на виконавців (рис. 1.3):

Методи управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Формування структури органів управління. Затвердження адміністративних норм и нормативів. Правове регулювання. Видання наказів, вказівок і розпоряджень. Інструктування. Відбір, добір и розставлення кадрів. Затвердження методик і рекомендацій. Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства Розробка іншої регламентуючої документації. Встановлення адміністративних санкцій та заохочень	Техніко-економічний аналіз. Техніко-економічне обґрунтування. Техніко-економічне планування. Економічне стимулювання. Фінансування. Оплата праці. Капіталовкладення. Кредитування. Ціноутворення. Участь у прибутках і капіталі. Оподаткування. Встановлення економічних норм і нормативів. Страхування. Встановлення матеріальних санкцій та заохочень	Соціально-психологічний аналіз. Соціально-психологічне планування. Створення творчої атмосфери. Участь працівників в управлінні. Соціальна та моральна мотивація. Задоволення культурних і духовних потреб. Формування колективів, груп. Створення нормального психологічного клімату. Встановлення соціальних норм поведінки. Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності. Встановлення моральних санкцій та заохочень

Рис. 1.3. Система методів управління персоналом у підприємстві

2.1. економічні;
2.2. організаційно-розпорядчі (адміністративні);
2.3. соціально-психологічні.
3. За характером впливу на виконавців:
3.1. методи прямого впливу;
3.2. методи непрямого впливу.
4. За характером застосування:
4.1. загальні;
4.2. спеціальні.

У першу чергу методи управління персоналом або їхні комбінації повинні відповідати цілям та завданням підприємства, а також загальним параметрам їх досягнення.

> У ВАТ «МК «Азовсталь» розроблена комплексна система методів управління персоналом, що включає в себе не тільки обов'язкові адміністративні методи, але і чітко продумані економічні і стимулюючі соціально-психологічні методи роботи з персоналом. Зокрема, «Азовсталь» — одне з підприємств, де регулярно підвищують зарплату. На підприємстві діє система заохочень. Наприклад, якщо співробітник піклується про своє здоров'я, уважно виконує правила техніки безпеки, то він одержує додатково 20 % премії до посадового окладу. Крім того, кожен працівник щомісяця одержує 100 гривень на літній відпочинок. Людина може або витратити ці гроші, або влітку купити на них путівку. За таку систему організації літнього відпочинку висловився весь колектив підприємства. А на початку місяця на площі перед заводоуправлінням ВАТ «МК «Азовсталь» пройшла урочиста церемонія шанування переможців конкурсу професійної майстерності. Кращі працівники комбінату одержали дипломи і коштовні подарунки [85].

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

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.

У сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів за їхніми особистісними і діловими якостями. Даний принцип передбачає:

— забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;

— чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;

— ротацію кадрів;

— поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;

— забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистісних якостей;

— поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

Стиль управління персоналом — це манера та спосіб поведінки керівника у взаємовідносинах з ним.

Існує багатоваріантна класифікація стилів управління, які поділяються за одним або кількома критеріями.

Класифікація одновимірних стилів управління:

І. За причетністю до управління:

1. *Авторитарний стиль управління* (має такі характеристики: одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника; керівник формує суворий морально-психологічний клімат у колективі; взаємовідносини керівника і персоналу зводяться до того, що керівник дає вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати; керівник вимогливий до підлеглих без поблажливості):

1.1. *диктаторський (абсолютистський)*: персоналові відведено роль сліпого виконавця вказівок керівника;

1.2. *автократичний*: керівник застосовує великий адміністративний апарат;

1.3. *бюрократичний*: заснований на неухильному дотриманні правил ієрархічної градації;

1.4. *патріархальний*: при ухваленні рішень керівник посилається на авторитет особистості або організації вищого рівня;

1.5. *прихильний*: базується на індивідуальних рисах особистості керівника.

2. *Автономний стиль управління* (має такі характеристики: будується на основі ділового та особистого авторитету; керівник надає перевагу активній участі працівників у прийнятті рішень, залишаючи за собою право остаточного вибору; у повсякденній діяльності керівник контактний, тактовний, піклується про розвиток ділової ініціативи підлеглих).

3. *Співпричетний стиль* (має такі характеристики: керівник надає повну свободу дій своїм підлеглим у межах їхніх функціональних обов'язків; працівники цінують керівника за вміння генерувати ідеї, створювати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, за неконфліктність, довірливість, невимогливість):

3.1. *комунікативний*: керівник приймає рішення тільки після обговорення його особливостей з працівниками;

3.2. *консультативний*: передбачає прийняття керівником рішення тільки після одержання докладної інформації та пропозицій з боку співробітників;

3.3. *співучасний:* керівник висуває проблему і визначає рамки її вирішення, а співробітники самостійно обирають спосіб її розв'язання.

4. *Комбінований*: передбачає використання елементів авторитарного та автономного стилів.

II. За ступенем виразності функцій управління:

1. *нововведення*: як головне завдання висувається вимога розробки інновацій;

2. *постановка мети*: на перший план виходить завдання вирішення операційної мети на кожному ієрархічному рівні;

3. *співпричетність*: залучення підлеглих до процесу формування, забезпечення та здійснення мети;

4. *погодження мети*: являє собою симбіоз стилів: постановка мети і співпричетність співробітників (вони беруть участь у визначенні як стратегічної, так і поточної мети);

5. *система*: передбачає створення кібернетичного циклу управління як основного важеля контролю за процесами, що відбуваються;

6. *орієнтація на результат*: весь процес підготовки, прийняття та реалізації рішення орієнтується на кінцевий продукт;

7. *доведення завдань*: засновується на якісному розподілі функцій між рівнями ієрархії;

8. *правила вирішення*: полягає у визначенні правил, за якими мають реалізуватися рішення, котрі, у свою чергу, мають бути орієнтовані на досягнення загальної мети;

9. *мотивація*: реалізується через створення дійових стимулів, які дають змогу задовольняти як індивідуальні потреби співробітників, так і мету підприємства;

10. *координація:* шляхом погодження часткових сфер діяльності забезпечується зниження рівня конфліктності у підприємстві;

11. *комунікація:* реалізується за допомогою інтенсифікації і розширення контактів між підрозділами і працівниками;

12. *освоєння процесу*: характеризується чітко вираженим безпосереднім впливом і контролем керівника за його перебігом;

13. *розвиток особистості*: реалізується через створення сприятливих умов для розвитку особистості;

14. *управління тільки у виняткових випадках*: керівник дає можливість співробітникам приймати рішення, втручаючись тільки в разі виникнення критичних ситуацій; ігнорування прийнятого рішення і відхилення від встановленої мети.

Вибір стилю управління в конкретних ситуаціях є важливою складовою ефективної управлінської діяльності. Тому керівник має бути гнучким, тобто володіти здатністю застосування і зміни стилів управління залежно від поставлених завдань, характеристик трудового колективу, рівня виконавчої дисципліни працівників, особистісних рис персоналу, особливостей ситуації та ін.

На практиці у стресових і кризових ситуаціях рекомендуються авторитарні стилі управління. Так, чим вищим є ступінь стресової або кризової ситуації, тим різкішою буде форма вираження авторитарного управління. Керівник цього типу буде оптимальним там, де немає часу на проведення нарад і обговорення ситуацій, а необхідно приймати швидкі рішення. До того ж застосування авторитарних стилів управління є доцільним в умовах низького рівня виконавчої дисципліни працівників.

Автономний стиль управління може застосовуватися у деяких видах сфери матеріального виробництва, а також в управлінні навчальними закладами.

При недостатній наполегливості керівника у виконанні конкретних завдань є припустимим застосування співпричетних стилів управління, причому якість рішень у цьому разі поліпшують кооперування, погодження та наради спеціалістів, які вимагають тимчасових витрат. Співпричетний стиль управління не є ефективним у складних ситуаціях. Він може застосовуватися у творчих колективах сфери культури та науки.

Необхідно також враховувати, що певні стилі управління ефективно реалізуються тільки за певних умов. Роль керівника полягає у формуванні сприятливої ситуації для реалізації таких стилів, зокрема, за допомогою ефективної політики набору, розстановки та розвитку персоналу, а також комплексу заходів щодо створення сильної корпоративної культури у підприємстві.

1.3. ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.2 [75].

Таблиця 1.2

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Ставлення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужність до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891—1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911—1920 рр.	Ефективність завдань	Забезпечення високої заробітної платні 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
1931—1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку на противагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників
1941—1950 рр.	Соціальна безпека	Використання заходів 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

Закінчення табл. 1.2

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Ставлення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
1971—1980 рр.	Складність завдання	Удосконалення змісту праці, що націлює на вирішення складних завдань	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 дві 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.

Президент ВАТ «Ост-Вест Експрес» В. Шпильфогель (м. Київ, організація логістики) відзначив: «Ми високо цінуємо свій персонал, можна сказати, тремтливо ставимося до кожної окремої людини. Справа в тому, що логістика — складний бізнес (різні категорії вантажів, рівень клієнтів, види транспорту), що вимагає від персоналу компанії найвищої кваліфікації. Наші працівники вирішують задачі з декількома відомими кількісними параметрами (митне оформлення вантажів, сума штрафних санкцій і т.д.) і одним невідомим — станом душі конкретного чиновника в конкретний момент часу. У цих умовах вирішальним фактором стають особисті якості наших працівників, а виходить, саме в них вкладений потенціал розвитку компанії» [36].

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

Особливостями даного підходу є:

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

На сучасному етапі вплив культурного контексту в управлінні персоналом підприємства з позиції гуманістичного підходу є очевидним, що виявляється у такому:

1. Гуманістичний підхід дозволяє інтерпретувати характер відносин підприємства з навколишнім середовищем (коли вони здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію).

2. Культурологічний погляд на людські ресурси формує у керівників систему понять, що дозволяє правильно трактувати типи дій і вчинків працівників та прогнозувати відповідні організаційні ситуації.

3. Виникає розуміння того, що засада ефективного функціонування підприємства — це не тільки зміна структури, технологій, кадрового складу і т.п., але і зміна цінностей, які є основою спільної діяльності працівників.

4. Розглядання підприємства як культурного феномену дозволяє зрозуміти, яким чином, за допомогою яких переконань, принципів, технологій і символів здійснюється спільна діяльність персоналу в організаційному середовищі. Якщо організаційний підхід в управлінні працівниками підкреслює структурну сторону підприємства, то соціально-культурний показує, як можна створювати трудову організацію і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії і т.д. Якщо раніше багато менеджерів по кадрах лише створювали структури і посадові інструкції, координували трудову діяльність і будували схеми мотивування працівників, то тепер вони стануть здійснювати символічні дії, спрямовані на створення і розвиток необхідної системи керівних переконань і принципів.

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 значущості корпоративної культури.

1. Зміна підходів до управління персоналом.

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед традиційним управлінням персоналом, рівень її ви-

користання 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 відносяться:

— 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 значущість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування та організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджува-

ти 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 сфері 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. Підвищення значущості корпоративної культури.

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

Розвиток ринкової економіки, зміни в соціальній і політико-правовій сферах обумовили виникнення таких *нових напрямків управління персоналом*:

— стратегічний менеджмент персоналу;
— індивідуальне планування кар'єри менеджера;
— техніка кадрового регулювання;
— кадровий контролінг;
— маркетинг персоналу;
— управління персоналом в кризових ситуаціях та ін.

РЕЗЮМЕ

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях: теоретичному (мета — одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і законо-

мірностей 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 працівників).

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 таких 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 значущість управління персоналом полягає у такому: 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 працівниками 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 сфері 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 ефек-

тивного 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, психофізіологічних 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 с роботодавцем.

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

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

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

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організації роботи щодо виконання при-

йнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координацію розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань 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 вирішення 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.

У сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів за їхніми особистісними і діловими якостями.

Виділяють такі підходи до управління персоналом: економічний (в його межах виділяють концепцію управ-

ління 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 значущості корпоративної культури.

Контрольні питання

1. У чому полягає роль управління персоналом як науки?
2. Розкрийте взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками.
3. Назвіть предмет, ціль, завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом».
4. Визначте сутність, мету та завдання управління персоналом в умовах ринку.
5. Розкрийте сутність поняття «управління персоналом». Назвіть основні аспекти управління персоналом підприємства.
6. Розкрийте сутність понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал».
7. Розкрийте сутність і зміст системи управління персоналом підприємства.
8. Назвіть та охарактеризуйте методи та принципи управління персоналом підприємства.
9. Розкрийте класифікацію стилів управління персоналом.
10. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.
11. Назвіть та охарактеризуйте тенденції, які властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом.
12. Розкрийте сутність і особливості управління людськими ресурсами.
13. Назвіть нові напрямки управління персоналом.

Тести для самоконтролю

1. Яке з наведених визначень характеризує поняття «персонал»?

1. Сукупність усіх працівників організації, які беруть участь у здійсненні господарської діяльності підприємства.
2. Сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі.
3. Керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.
4. Об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.

2. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:

1. Робоча сила.
2. Персонал.
3. Формальна група.
4. Соціальна група.

3. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну таких сучасних концепцій:

1. Управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.
2. Управління персоналом, управління кадрами, управління людиною.
3. Менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною.
4. Управління кадрами, управління персоналом.

4. Визначення «людина розглядається як неповторний елемент соціальної організації в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника» — стосується концепції:

1. Управління людськими ресурсами.
2. Управління персоналом.
3. Управління кадровим потенціалом.
4. Усі відповіді правильні.

5. Виконання традиційних функцій кадрових служб та підготовка кадрів притаманні:

1. Класичному підходу «управління персоналом».
2. Концепції «управління людськими ресурсами».
3. Сучасному підходу під назвою «управління людиною».
4. Бюрократичному підходу «управління трудовими ресурсами».

6. Професіоналізація сфери управління персоналом та орієнтація на цілі організації належать до:

1. Класичного підходу «управління персоналом».
2. Концепції «управління людськими ресурсами».
3. Бюрократичного підходу «управління трудовими ресурсами».
4. Правильна відповідь відсутня.

7. На які групи за участю в процесі виробництва поділяється персонал?

1. Виробничий персонал—робітників та управлінський—службовців.
2. Керівників та спеціалістів.
3. Керівників, службовців та допоміжний персонал.
4. Основний персонал—спеціалістів та допоміжний—робітників.

8. Персонал підприємства — це:

1. Усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.
2. Сукупність кадрів однієї професійної групи.
3. Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності.
4. Усі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній ними сфері діяльності.

9. До основних категорій персоналу підприємства належать:

1. Робітники, спеціалісти, керівники.
2. Керівники, спеціалісти, службовці.
3. Службовці, основні робітники, керівники.
4. Інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

10. Поняття «кадри» означає:

1. Постійний штатний склад працівників.
2. Працівники апарату управління.
3. Оперативний персонал підприємства.
4. Працівники підприємства високої кваліфікації.

11. Що характеризує визначення: сукупність та єдність методів, процедур, прийомів впливу на працівників з метою використання їх потенціалу у досягненні цілей організації?

1. Процеси управління персоналом.
2. Функції управління персоналом.
3. Ключові компетенції керівного складу працівників підприємства.
4. Правильна відповідь відсутня.

12. В якій концепції людина розглядається як невідновний ресурс або елемент соціальної організації:

1. «Управління людиною».
2. «Управління персоналом».
3. «Використання трудових ресурсів».
4. «Управління людськими ресурсами».

13. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, — це:
1. Посада.
2. Професія.
3. Спеціальність.
4. Кваліфікація.

14. Здатність до кваліфікованої праці певної професії — це:
1. Загальна працездатність.
2. Спеціальна працездатність.
3. Професійна працездатність.
4. Кваліфікація працівника.

15. Які ви знаєте види безробіття:
1. Структурне та фрикційне.
2. Офіційне та інституціональне.
3. Технологічне, економічне та молодіжне.
4. Усі зазначені.

16. Управління кадрами — це:
1. Керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети.
2. Процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва.
3. Процес управління трудовим колективом підприємства.
4. Послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників.

17. Предметом курсу «Управління персоналом» є:
1. Організація ефективності виробництва.
2. Вивчення відносин між працівниками в процесі виробництва.
3. Планування умов праці персоналу підприємства.
4. Координація роботи працівників організації.

18. Кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички і (або) досвід роботи, — це:
1. Керівники підприємства.
2. Весь персонал підприємства.
3. Кадри підприємства.
4. Управлінський персонал.

19. В якій концепції людина розглядається як невідновний ресурс або елемент соціальної організації?

1. «Управління людиною».
2. «Управління персоналом».
3. «Використання трудових ресурсів».
4. «Управління людськими ресурсами».

20. Виконання традиційних функцій кадрових служб та підготовка кадрів притаманні:

1. Класичному підходу «управління персоналом».
2. Концепції «управління людськими ресурсами на підприємстві».
3. Сучасному підходу під назвою «управління людиною».
4. Бюрократичному підходу «використання трудових ресурсів».

21. Професіоналізація сфери управління персоналом та орієнтація на цілі організації належать до:

1. Класичного підходу «управління персоналом».
2. Концепції «управління людськими ресурсами на підприємстві».
3. Сучасного підходу під назвою «управління людиною».
4. Бюрократичного підходу «використання трудових ресурсів».

22. Головний напрям діяльності кадрових служб на початку XXI ст. — це:

1. Реалізація кадрової політики підприємства.
2. Формування трудових ресурсів: планування потреби і організація їх набору, вирішення конфліктів і проведення соціальної політики.
3. Реєстрація всіх процесів, що відбуваються з кадрами підприємства (приймання, просування, звільнення і т.д.).
4. Вивчення психологічних складових роботи з людьми на підприємстві.

23. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуті людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній галузі, — це:

1. Професія.
2. Спеціальність.
3. Кваліфікація.
4. Посада.

24. Про яку категорію йдеться? «Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками, або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності»:

1. Кадри.
2. Персонал.
3. Трудові ресурси.
4. Робоча сила.

25. Виберіть правильний варіант відповіді: Що розуміється під частиною населення, що володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи у сфері суспільно корисної діяльності:

1. Робоча сила.
2. Трудові ресурси.
3. Людський фактор.
4. Персонал.

26. Людина бере участь у виробничій діяльності як носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій, виступаючи як:

1. Соціальний суб'єкт виробничої діяльності.
2. Моральний суб'єкт виробничої діяльності.
3. Працівник, що володіє соціальною компетентністю.
4. Культурний суб'єкт виробничої діяльності.

27. Головна специфіка менеджменту персоналу як науки полягає в:

1. Одержанні нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановленні причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозуванні типових організаційних ситуацій.
2. Вивченні й урахування впливу усіх аспектів людини на організаційну поведінку.
3. Вивченні питань зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій.
4. Розробці конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

28. Сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників, являє собою:

1. Предмет дисципліни «Управління персоналом».
2. Об'єкт дисципліни «Управління персоналом».
3. Суб'єкт управління персоналом.
4. Механізм управління персоналом.

29. Основною специфічною особливістю управління персоналом є:

1. Кадри одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.
2. Елементами системи управління кадрами є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.
3. Спрямованість управління персоналом на раціональне використання кадрів.
4. Визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей.

30. Методи управління персоналом поділяються на такі групи:

1. Організаційні, економічні, психологічні.
2. Економічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні.
3. Економічні, розпорядницькі, соціальні.
4. Організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Дайте характеристику процесу розвитку практики управління персоналом на одному з підприємств України.

Завдання № 2

Визначте й обґрунтуйте місце управління персоналом серед факторів виживання та успіху підприємства на ринку. Проаналізуйте стан цих факторів на прикладі конкретного підприємства. Визначте, як вони можуть бути поліпшені і яку роль у цьому відіграє управління персоналом.

Завдання № 3

Розробіть «дерево цілей» з управління персоналом з урахуванням особливостей одного з підприємств.

Охарактеризуйте взаємозв'язок цілей управління персоналом із загальними цілями підприємства. Наведіть відповідні приклади.

Завдання № 4

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання [86].

Олександр Ковальов — директор Н-ського філіалу великого комерційного банку («Комбанку»). Філіал був створений на базі комерційного банку, який придбано Комбанком. Одним із пріоритетів Олександра є створення системи управління персоналом. «Комбанк» відомий у державі як один із лідерів в сфері впровадження нових методів управління людськими ресурсами — психологічного тестування, плати за знання, індивідуального планування кар'єри працівників.

Працюючи 2 тижні по 12 годин на добу, Олександр намагався вивчити систему управління персоналом, прийняту у філіалі. В результаті вдалося виявити, що підбір нових працівників відбувається виключно через знайомих, у філіалі не мали уявлення про планування кар'єри, атестацію, підготовку керівників. Професійне навчання не планувалося, організовувалося за необхідності керівниками підрозділів.

Працівники отримують заробітну платню, а адміністративний персонал — посадові оклади та щомісячні премії у розмірі 40 % від окладу.

Питання:

1. Чи існує необхідність змінювати систему управління персоналом у підприємстві? Чому?
2. Запропонуйте систему управління персоналом для даної організації. На яких основних процесах вона повинна базуватися і будуватися?
3. Запропонуйте програму щодо її впровадження (з переліком конкретних дій, які необхідно здійснити.)

4. Якими повинні бути роль та позиція самого Олександра Ковальова? Які дії він повинен впровадити?

Додаткові завдання

Завдання № 1

Розкрийте взаємозв'язок курсу «Управління персоналом» з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички з управління персоналом повинні бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?

Завдання № 2

Проаналізуйте функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями (табл.1), і наведіть перелік функцій, що необхідні для роботи кадрових служб в умовах ринкової економіки (що працюють за новими технологіями).

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ КАДРОВИХ СЛУЖБ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ ЗА СТАРИМИ І НОВИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ

№ з/п	Функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями	Функції кадрових служб, що працюють за новими технологіями
1	Ведення особистих карток, трудових книжок працівників підприємства	
2	Документальне оформлення приймання, переведення, звільнення, заохочення і т.д. працівників (підготовка наказів)	
3	Ознайомлення персоналу з наказами з особового складу	
4	Оформлення довідок	
5	Ведення карток на військовозобов'язаних	
6	Листування з райвійськкоматом	
7	Складання звітів	
8	Оформлення пенсій	
9	Оформлення документів для призначення допомоги дітям	
10	Складання опису справ, ведення архіву справ	

Закінчення табл. 1

№ з/п	Функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями	Функції кадрових служб, що працюють за новими технологіями
11	Підготовка наказів про стимулювання і стягнення	
12	Оформлення листів з тимчасової непрацездатності	
13	Ведення табельного обліку	
14	Ведення особових справ працівників	
15	Організація підвищення кваліфікації	
16	Консультування працівників	
17	Листування зі сторонніми організаціями, біржею праці і т.д.	

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

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

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність, структуру та особливості організаційної поведінки особистості;

визначити сутність та види структури персоналу підприємства;

висвітлити соціальну структуру персоналу підприємства;

охарактеризувати види чисельності персоналу підприємства;

висвітлити вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників;

розкрити сутність та види компетентності працівника.

2.1. ОСОБИСТІСТЬ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

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

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

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

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.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик (рис. 2.1):

— 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, 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).

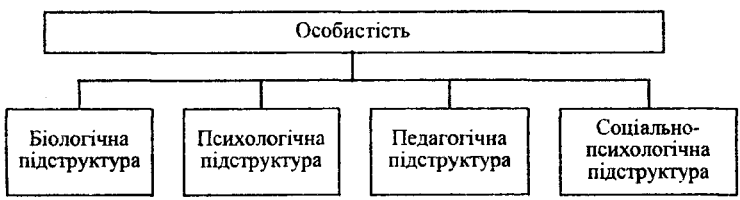


Рис. 2.1. Структура особистості

Віталій Іванов, генеральний директор групи компанії «Іспанський дім» відзначив: «Для мене розвиток особистості — це уміння «вийти» за межі власного характеру, здатність позбутися від стереотипів сприйняття дійсності, шаблонів поведінки і спілкування з оточенням, що так чи інакше шкодить компанії. Звична тактика дій «затискає» людину. Характер дозволяє домагатися багато чого, але він же стає причиною того, що людина чогось не розуміє, не бачить, щось втрачає — саме тому, що постійно діє однаково. Людина, затиснута в «тисках»

характеру, сприймає реальність не такою, яка вона є. Вона підбудовує її під власні уявлення. Розвинута ж особистість не намагається переробити реальність — вона з нею співіснує. Така особистість готова приймати адекватні рішення. По-перше, вона відкрита для творчості, по-друге — для комунікацій» [40].

На основі оцінки властивостей особистості можна скласти психологічний портрет людини, що включає: темперамент; характер; здатності; спрямованість, її види (ділова, особистісна, комунікативна); інтелектуальність — ступінь розвитку і структура інтелекту; емоційність — рівень реактивності, тривожності, стійкості; вольові якості — уміння переборювати труднощі, наполегливість у досягненні мети; товариськість; самооцінка (занижена, адекватна, завищена); рівень самоконтролю; здатність до групової взаємодії.

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та залучення 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 в їх єдності, що забезпечує більш ефективну діяльність людини.

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

Розвиток особистості триває все життя. З віком змінюється лише позиція людини — з об'єкта виховання в родині, школі, вищому навчальному закладі вона перетворюється в суб'єкт виховання і повинна активно займатися самовихованням.

Особистісні якості різних категорій працівників підприємства є практично ідентичними, оскільки всі вони прагнуть до поваги з боку оточення.

Так, до особистісних якостей належать ті, котрі характеризують працівника як члена соціуму (трудового колективу), як особистість, а також його здатності до адаптації в нових умовах. Згідно з цим виділяють три групи особистісних якостей працівника (табл. 2.1).

Для більш повної характеристики особистісних якостей працівника необхідно оцінити його відносини зі своїми колегами, підлеглими та керівництвом.

Таблиця 2.1

ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Групи особистісних якостей	Особистісні якості	Показники для оцінювання рівня виразності якості
Особистісна група	Чесність	Кількість обманів, до яких вдавався працівник. Кількість випадків шахрайства
	Освіченість	Рівень освіти працівника. Загальний світогляд. Рівень ерудиції та інтелекту
	Відповідальність	Бажання або небажання працівника виконувати додаткові доручення. Рівень якості і оперативності виконання службових обов'язків
	Порядність	Кількість вчинків, що відповідають, або не відповідають цій якості
	Повага до людей	Кількість ситуацій, в яких працівник виявляв поважне ставлення до людей
Соціальна група	Лояльність	Ступінь ідентифікації працівника з підприємством. Кількість негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділ, керівництво і колег. Ступінь прийняття правил і норм, прийнятих у підприємстві. Рівень залучення працівника до справ підприємства. Спрямованість на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей
	Безконфліктність	Кількість конфліктів, що відбулися з вини працівника
	Здатність до компромісів	Кількість компромісів, на які пішов працівник
	Схильність до інтриг	Кількість інтриг, в яких працівник взяв участь. Кількість пліток, які передано. Кількість ворожих дій проти колег з ініціативи працівника
	Прагнення до лідерства	Кількість ініціативних пропозицій щодо особистого керівництва проектами. Кількість ситуацій, в яких колеги підтримували думку працівника
Адаптаційна група	Кмітливість	Кількість повторень вказівок, які необхідні працівникові для розуміння вимог до нього
	Здатність до швидкої адаптації	Період, який необхідний працівникові для адаптації у підприємстві, колективі, підрозділі, а також до роботи
	Стійкість до стресів	Кількість виявів неадекватної поведінки у стресових ситуаціях
	Здатність до навчання	Період, необхідний працівникові для засвоєння нових знань

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 2.2).

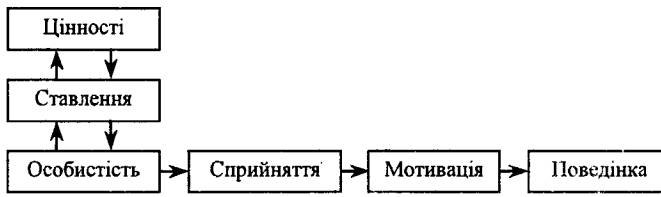


Рис. 2.2. Модель організаційної поведінки особистості

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).

Удосконалення і зміна програмувальних властивостей особистості забезпечує їй повноцінну, плідну тривалу творчу діяльність і впливає на зміни деяких базових якостей, зокрема характеру. Наприклад, посилення інтересу до професії веде до інтенсифікації інтелектуальної діяльності, підвищення мотивації, а розвиток інтелекту — до пошуку нових завдань і цілей цієї діяльності, формування таких рис характеру, як наполегливість, цілеспрямованість.

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві, наведені в табл. 2.2.

> Віталій Іванов, генеральний директор групи компанії «Іспанський дім» відзначив: «Я іноді буваю занадто авторитарний, але розумію, що авторитарність веде до втрати зворотного зв'язку. Якщо директор компанії стає вже надто великим директором, компанію чекають великі неприємності, хоча, може, і не відразу. Якщо тобі важливо бути авторитарним — ти вирішуєш особисті питання на шкоду інтересам компанії. Це саме і є нерозвиненість особистості, і моєї в тому числі» [40].

Таблиця 2.2

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 і більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини і розцінює себе як особу, яка не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій, високоавторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавеллізм	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 Макі», 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. Відчуває насолоду від складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтерові, який виконує аудиторську роботу

2.2. СТРУКТУРА І ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

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

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

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

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно 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).

Так, *структура персоналу за освітнім рівнем* передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати з позиції:

— загального стажу (групується за такими періодами: до 16 років, 16—20, 21—25, 26—30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше);

— стажу роботи у певному підприємстві (характеризує закріплення персоналу; групується за такими періодами: до 1 року, 1—4, 5—9, 10—14, 15—19, 20—24, 25, 30 і більше років).

Виділяють такі *категорії персоналу за участю в процесі виробництва*:

1. *Управлінський персонал* — працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (це лінійні і функціональні керівники і спеціалісти).

Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішення.

Функціональні керівники — це керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників.

Спеціалісти (економісти, маркетологи, юристи, психологи) зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем.

Керівники і головні спеціалісти в сукупності становлять *адміністрацію підприємства.*

Технічні спеціалісти надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передавання інформації). Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою й інтелектуальною працею. За рівнем управління менеджери поділяються на менеджерів нижчого, середнього і вищого рівня управління.

2. *Виробничий персонал* — це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До даної групи відносять також прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

У складі виробничого персоналу виділяють:

— основних робітників, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі;

— допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Проте вони не містять ряду важливих соціальних показників, що вимагає залучення соціологічних методів досліджень [2].

> Т. Рубаняк, голова правління ЗАТ «Бориспільський автозавод» відзначив: «Переваги заводської системи управління стали можливими завдяки ефективній системі горизонтальної взаємодії структурних підрозділів компанії. У радянський час існував конфлікт між конструкторами і технологами, між виробниками і постачальниками. Нашою основною задачею було створити єдину команду, пов'язану не командними узами, а економічно раціональними зв'язками, де кожен працює в одному ланцюжку і впливає на рентабельність усього виробництва» [23].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 2.3) [87].

Виділяють такі ***види чисельності персоналу***:

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

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

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

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

Таблиця 2.3

РОЛЬОВА СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Назва ролі	Зміст ролі
Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативні рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного вирішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність певної ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно

Продовження табл. 2.3

Назва ролі	Зміст ролі
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організовує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, яка володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, 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	Пов'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які 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, яка добре знає географію й історію району, структуру підприємства і забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичний погляд, найчастіше відмінний від загальноприйнятого
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, являючи «мовчазну більшість»
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись із 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 чуток, 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 відігравати як прогресивну, так і консервативну роль

Закінчення табл. 2.3

Назва ролі	Зміст ролі
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує «почини» і «заходи» у робочий час. До своїх службових обов'язків ставиться посередньо
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «рука»
«Казанська сирота»	Шукає співчуття в оточення, скаржиться на своє тяжке становище і нерозуміння в колективі і серед керівництва
«Йорж»	Як правило, перебуває в дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
«Собі на розумі»	Займається переважно особистими справами в 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

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.

Згідно зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга (дод. А).

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

4. *Облікова чисельність персоналу* — це кількість працівників, які офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад

працівників на кожен календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

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

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

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

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

— зовнішні сумісники;

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

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

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

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

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

5. *Явочна чисельність персоналу* підприємства — це кількість усіх працівників, які з'явилися на роботу.

2.3. ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників [75].

Для того щоб обійняти ту чи іншу посаду, людина повинна володіти відповідною професією і кваліфікацією.

Професія — це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, 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 (грунтується 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.

Виділяють:

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

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

Кваліфікація працівника визначається такими факторами: 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. 2.4 [58].

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

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

Таблиця 2.4

ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

Виділяють такі *показники, що характеризують кваліфікацію персоналу* [26]:

1) *коефіцієнт кваліфікації працівників* $K_{кв}$:

$$K_{кв} = \sqrt{\frac{n_{ос} n_{д}}{N^2}}, \qquad (2.1)$$

де $n_{ос}$ — кількість працівників, які мають необхідну освіту;

$n_{д}$ — кількість працівників, які мають необхідний досвід;

N — загальна кількість працівників.

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

$$K_{вик.кв} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}} \qquad (2.2)$$

3) *коефіцієнт спеціалізації працівників* $K_{спец}$:

$$K_{спец} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи в даній посаді}}{\text{60 місяців}} \qquad (2.3)$$

4) *коефіцієнт стажу роботи у підприємстві* $K_{ст}$:

$$K_{ст} = \frac{\text{Тривалість роботи у підприємстві}}{\text{60 місяців}} \qquad (2.4)$$

Упровадження інновацій у діяльність підприємств обумовлює 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 у сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і вмінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

У результаті реінжинірингу бізнесу відбувається зміна характеристик робочого місця. Працівник, як учасник команди, вже не обмежується знаннями про проведення окремої операції. Члени однієї команди поділяють з колегами відповідальність за досягнення загального результату. Стираються межі між зонами їхньої відповідальності. Кожен працівник перетворюється в універсального фахівця, який повинен мати більш широке уявлення про всі роботи, що виконуються для досягнення результату. У результаті проведеної роботи покращився якісний склад працівників ВАТ «Концерн «Стирол»: із загальної кількості керівників і фахівців 75,6 % мають вищу освіту, а 32 керівника і фахівця мають вчений ступінь. Середній вік працівників зменшився з 38,8 до 36 років [21].

2.4. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКА: СУТНІСТЬ, ВИДИ

Під *компетенціями* слід розуміти професійно необхідні якості працівника.

Виділяють чотири рівня виразності компетенцій менеджера (табл. 2.5).

Компетентність — це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання.

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.

Таблиця 2.5

РІВНІ ВИРАЗНОСТІ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

Найменування рівня	Характеристика рівня
Рівень розуміння (перший)	Менеджер усвідомлює необхідність даних компетенцій, намагається їх проявляти, але це не завжди дієво
Базовий рівень (другий)	Менеджер проявляє необхідні для роботи якості; компетенція розвинена нормально
Сильний рівень (доповнює базовий рівень) (третій)	Компетенція може проявлятися при вирішенні складних завдань
Лідерський рівень (доповнює базовий і сильний рівні) (четвертий)	Менеджер задає норми для колективу, коли не тільки він, але й інші починають проявляти дану компетенцію; менеджер допомагає іншим проявляти необхідні навички

Виділяють такі *види компетентності*:

1. *Функціональна (професійна) компетентність*: характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати.

Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей у сфері спілкування, керівництва працівниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

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

Сучасні умови характеризуються тенденцією швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії.

2. *Інтелектуальна компетентність*: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

3. *Ситуативна компетентність*: означає вміння діяти відповідно до ситуації.

4. *Часова компетентність*: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку затрат часу («почуття часу»), уміння розробляти програму досягнення мети в часовому просторі, правильно визначати затрати часу.

5. *Соціальна компетентність*: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди і т.д.

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

Соціальна компетентність передбачає:

— знання етики ділового спілкування;

— уміння запобігати і вирішувати конфлікти;

— уміння швидко і правильно передавати інформацію;

— уміння налагоджувати комунікації;

— уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати працівників;

— уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та вміння необхідні всім працівникам, а особливо — керівникам, оскільки в 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 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, культуро-логічні чинники.

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.

Виділяють такі види чисельності персоналу: нормативну, планову, штатну, облікову, явочну.

Професія — це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, 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 (грунтується 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: 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 такі показники, що характеризують кваліфікацію персоналу: коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт використання кваліфікації працівників, коефіцієнт спеціалізації працівників, коефіцієнт стажу роботи у підприємстві.

Компетентність — це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним.

Виділяють такі види компетентності: функціональну (професійна) компетентність (характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати); інтелектуальну компетентність (виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків); ситуативну компетентність (означає вміння діяти відповідно до ситуації); часову компетентність (відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час); соціальну компетентність (передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди і т.д.).

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність, структуру та особливості організаційної поведінки особистості.
2. Визначте сутність та види структури персоналу підприємства.
3. Охарактеризуйте соціальну структуру персоналу підприємства.
4. Висвітліть рольову структуру персоналу підприємства.
5. Охарактеризуйте види чисельності персоналу підприємства.
6. Розкрийте сутність понять: «професія», «спеціальність», «професійна придатність», «кваліфікація». Якими факторами визначається кваліфікація працівника?

7. Охарактеризуйте кваліфікаційні групи персоналу підприємства.
8. Назвіть показники, що характеризують кваліфікацію персоналу підприємства.
9. Охарактеризуйте рівні виразності компетенцій менеджера.
10. Розкрийте сутність та види компетентності працівника.

Тести для самоконтролю

1. Що характеризує соціальна структура персоналу?
1. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан).
2. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
3. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками.
4. Класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

2. Оберіть правильне визначення кваліфікації працівника:
1. Ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи.
2. Певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві.
3. Рівень практичних навичок та умінь працівника.
4. Спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної роботи на посаді.

3. Який перелік визначає штатну структуру персоналу?
1. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
2. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками.
3. Класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.
4. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан).

4. *Рівень кваліфікації працівника визначається:*
1. Кваліфікаційною комісією.
2. Тарифно-кваліфікаційним довідником.
3. Адміністрацією підприємства.
4. При прийманні на роботу.

5. Що визначає рольова структура персоналу?

1. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками.
2. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.
3. Класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.
4. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан).

6. З чим пов'язаний зміст посадових завдань на підприємстві?

1. Повноваженнями, обов'язками, відповідальністю.
2. Посадовими інструкціями.
3. Знанням виконавця.
4. Обсягами діяльності підприємства.

7. Якими є повноваження менеджера з персоналу в організації надавати консультації лінійним керівникам?

1. Функціональними рекомендаційними.
2. Неформальними.
3. Функціональними паралельними.
4. Обов'язковими формальними.

8. Вихідними даними для складання штатного розпису є:

1. Фонд заробітної плати, чисельність управлінського персоналу, посадові оклади.
2. Планові обсяги виробництва, планова рентабельність.
3. Схема організаційної структури управління, фонд заробітної плати.
4. Планові обсяги виробництва, чисельність управлінського персоналу.

9. Професія — це:

1. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.
2. Теоретичні та практичні знання певної роботи.
3. Рівень спеціальних знань певної роботи.
4. Рівень практичних навичок певної роботи.

10. Суміжна професія — це:

1. Одночасне виконання трудових функцій різних професій.
2. Виконання трудових функцій на суміжних підприємствах.
3. Виконання трудових функцій на суміжних виробництвах.
4. Усе назване.

11. Кваліфікацію працівника визначає:

1. Рівень спеціальних знань та вмінь працівника.
2. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.
3. Рівень практичних навичок працівника.
4. Усе назване.

12. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних з виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:
1. Спеціальність.
2. Професія.
3. Кваліфікація.
4. Посада.

13. Ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій, — це:
1. Посада.
2. Професія.
3. Спеціальність.
4. Кваліфікація.

14. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, — це:
1. Посада.
2. Професія.
3. Спеціальність.
4. Кваліфікація.

15. Робітники, молодший обслуговуючий персонал, службовці, інженерно-технічні працівники — це:
1. Кваліфікаційні рівні працівників.
2. Групи професій персоналу організації.
3. Кваліфікація персоналу.
4. Спеціальності персоналу в організації.

16. Яку роль виконує менеджер з персоналу, що здійснює адміністративний контроль за дотриманням вимог законодавства:
1. Опікуна своїх працівників.
2. Архітектора кадрового потенціалу.
3. Спеціаліста з трудових договорів (контрактів).
4. Інструктора з кадрової роботи.

17. Які групи об'єднують сфери компетенції менеджера з персоналу:
1. Впевненість у собі, особова порядність, повага до інших.
2. Особова порядність, навички командної роботи, продуктивність.
3. Навички командної роботи, цілеспрямованість, комунікабельність.
4. Уміння організувати роботу інших, комунікабельність та самоутвердження.

18. Трудовий стаж — це:
1. Загальна тривалість трудової діяльності людини.
2. Тривалість роботи та іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи.

3. Тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді.
4. Завершення ділової кар'єри.

19. Виберіть правильний варіант відповіді. Що включає до себе необхідний кількісний і якісний склад працівників?
1. Кадрове забезпечення.
2. Робоча сила.
3. Трудовий потенціал.
4. Кадри.

20. Яким показником визначається сума спискового складу персоналу за всі дні місяця, включаючи вихідні і святкові дні, поділена на кількість календарних днів за місяць?
1. Середньоспискова чисельність персоналу.
2. Спискова чисельність персоналу.
3. Явочний склад персоналу.
4. Норми часу.

21. До якої категорії належать працівники, що прийняті на роботу без установлення конкретного терміну роботи?
1. Постійні.
2. Сезонні.
3. Тимчасові.
4. Немає правильної відповіді.

22. Частина населення, що володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності, — це:
1. Робоча сила.
2. Трудові ресурси.
3. Людський фактор.
4. Персонал.

23. Сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти, являє собою:
1. Соціальну компетентність.
2. Інтелектуальну компетентність.
3. Професійну компетентність.
4. Особистість.

24. Процес підготовки людини до роботи за певною професією являє собою:
1. Гармонійний розвиток особистості.
2. Управління кар'єрою.

3. Службове просування.
4. Професійний розвиток особистості.

25. Ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини:
1. Загальна професійна придатність.
2. Реальна професійна придатність.
3. Потенційна професійна придатність.
4. Кваліфікація.

26. Виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків:
1. Функціональна компетентність.
2. Інтелектуальна компетентність.
3. Професійна придатність.
4. Кваліфікація.

27. Сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою, становить:
1. Облікову чисельність працівників.
2. Явочну чисельність працівників.
3. Статистичну структуру персоналу.
4. Структуру персоналу.

28. Передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди:
1. Функціональна компетентність.
2. Інтелектуальна компетентність.
3. Соціальна компетентність.
4. Кваліфікація.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Ви — менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу ЗАТ «Фірма Меблі». Під час аналізу фінансового звіту за даний рік в ЗАТ «Фірма Меблі» було виявлено значне зниження обсягу збуту (у порівняльних цінах), що було обумовлено зменшенням купівельної спроможності населення, недостатньою сумою обігових коштів, зниженням товарних запасів.

Керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, оцінки кваліфікації персо-

налу, проведення атестації працівників комерційного відділу підприємства з метою ефективного його розставлення, мотивації та розвитку.

Завдання до ситуації:

1. Проведіть аналіз структури персоналу підприємства (за віком, освітою та категоріями персоналу).

2. Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу підприємства.

Інформаційне забезпечення завдання

Таблиця 1

КАДРОВИЙ СКЛАД ЗАТ «ФІРМА МЕБЛІ», осіб

Категорії персоналу	Попередній рік	Звітний рік
1. Адміністративно-управлінський персонал	38	29
2. Торговельно-оперативний персонал	295	287
3. Допоміжний персонал	74	69
Разом:	407	385

Таблиця 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАЦІВНИКІВ ЗАТ «ФІРМА МЕБЛІ» ЗА ВІКОВИМ КРИТЕРІЄМ І ОСВІТОЮ, осіб

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники із середньою спеціальною освітою		Працівники із середньою освітою	
	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
До 30	6	5	52	49	8	9
30—45	18	14	94	91	7	5
45—55	25	27	70	69	40	35
Понад 55	16	13	54	48	17	20

Таблиця 3

ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ МАЮТЬ НЕОБХІДНУ ОСВІТУ ТА НЕОБХІДНИЙ ДОСВІД У ЗАТ «ФІРМА МЕБЛІ»

Показник	Роки		Відхилення (+, –)
	попередній рік	звітний рік	
Середньооблікова чисельність працівників	65	54	–11
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	54	44	–10
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	45	36	–9

Додаткові завдання

Завдання № 1

Охарактеризуйте ступінь важливості функціональної, інтелектуальної, ситуативної, часової, соціальної компетентності для менеджерів інституціонального, управлінського і технічного рівнів управління. Наведіть відповідні приклади.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

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

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність, елементи та організаційні можливості колективу;

продемонструвати ознаки колективу;

висвітлити класифікацію колективів;

визначити зміст процесу створення трудового колективу;

охарактеризувати етапи розвитку трудового колективу;

розкрити механізм створення та особливості формальних і неформальних груп;

висвітлити фактори, що впливають на ефективне функціонування групи;

розкрити особливості корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства;

охарактеризувати рівні корпоративної культури.

3.1. КОЛЕКТИВ ЯК СОЦІАЛЬНА ГРУПА

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

Групи можуть бути формальними і неформальними (див. підрозділ 3.3). За ознакою виконання формальною групою суспільно значущої роботи виділяють таке поняття, як «трудовий колектив».

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

Елементами колективу є:

1) члени колективу, які володіють певними особистими рисами та особливостями;

2) цілі;

3) засоби досягнення цілей;

4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Деякі американські автори називають колектив «найпотужнішим знаряддям, відомим людині». Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості працівників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

Організаційні можливості колективу:

— колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;

— колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, що не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;

— колектив — діючий регулятор поведінки працівників;

— колективна діяльність зменшує стресові ситуації;

— у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;

— як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;

— колектив дозволяє швидко інтегрувати нових працівників і стабілізувати культуру підприємства.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного вирішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

Ознаками колективу є:

1. Наявність загальної цілі у членів колективу

Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у чер-

зі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом — їхні цілі, хоч і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2. Психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т.п.).

3. Особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей, в результаті чого виконується більший обсяг роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати більш складні завдання завдяки духу змагання, що мобілізує сховані резерви і підвищує інтенсивність діяльності працівників.

4. Сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо всіх її членів з усіма).

У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до вдосконалення, до першості у змаганні.

Однак потрібно мати на увазі, що залежно від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впли-

ву залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінського погляду ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, які не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Кожен колектив виробляє свою *систему соціального контролю* — сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Система соціального контролю спирається на:

— звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);

— звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);

— санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);

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

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

Класифікація колективів:

1. За статусом:

1.1. офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

1.2. неофіційні: базуються на юридично не зафіксованому (в деяких випадках і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і реальній практиці такої співпраці.

2. За характером внутрішніх зв'язків:

2.1. формальні;

2.2. неформальні.

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони посідають на офіційних службових рівнях.

3. За механізмом формування:

3.1. стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);

3.2. свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив).

Водночас стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).

4. За часом існування:

4.1. тимчасові;

4.2. постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для вирішення певного разового завдання.

5. За функціями:

5.1. колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);

5.2. колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т.д.);

5.3. колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватись і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньоколективного розподілу праці.

6. *За розмірами:*

6.1. малі;

6.2. великі.

У даному випадку виходять не з кількості учасників, а з можливості або неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами колективу. У великих колективах це здійснювати практично неможливо, а в малих — цілком реально.

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Як правило, вони включають від двох до п'яти осіб, які об'єднані особистими інтересами, зв'язки між якими мають переважно неформальний характер. Найбільш близькими і рівноправними вони є у діадах і тріадах, тобто групах, що складаються з двох-трьох чоловік. У рамках квартетів і квінтетів уже можуть відокремлюватися пари з більш тісними взаємозв'язками; виникати структури типу «зірки» з центральним учасником, що диктує іншим свою волю, або «ланцюжка» з послабленими контактами. У вторинних колективах кон-

такти в основному є предметними, опосередкованими, а не особистими.

Чим менше колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Самокеровані колективи можуть розрізнятися за такою специфічною ознакою, як ступінь колективності прийнятих рішень. Якщо він мінімальний, то спільно визначаються тільки основні напрямки діяльності, що надалі конкретизуються в індивідуальному порядку, і кожен діє незалежно. В інших випадках самостійно визначається також і те, хто чим буде займатися, але поточна діяльність не координується, і члени колективу надають один одному допомогу лише у необхідних випадках. За максимального ступеня розвитку колективності відбувається не тільки координація роботи кожного, але і її оцінка.

3.2. ЕТАПИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

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

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

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

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

— усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;

— уміння кожної людини відомі керівникові та іншим працівникам (відповідно до цього розподілені функції);

— організаційна побудова колективу повинна відповідати його завданням;

— у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;

— розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;

— колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;

— відносини у колективі є відкритими.

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

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору персоналу;
- турбота про членів колективу;
- уміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі;
- підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

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

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через кілька послідовних етапів (стадій) (рис. 3.1).

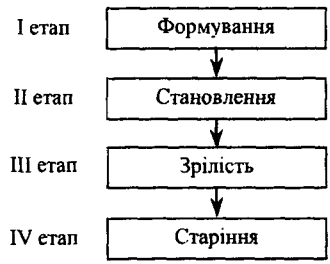


Рис. 3.1. Етапи розвитку трудового колективу

1. Формування (зародження) колективу.

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

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

2. Становлення колективу.

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

3. Зрілість колективу.

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

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

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

4. Старіння колективу.

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

3.3. СТРУКТУРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Як уже зазначалося, за характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:

- формальні (створюються підприємством і мають певні цілі);
- неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).

Механізм створення формальних і неформальних груп наведений на рис. 3.2.

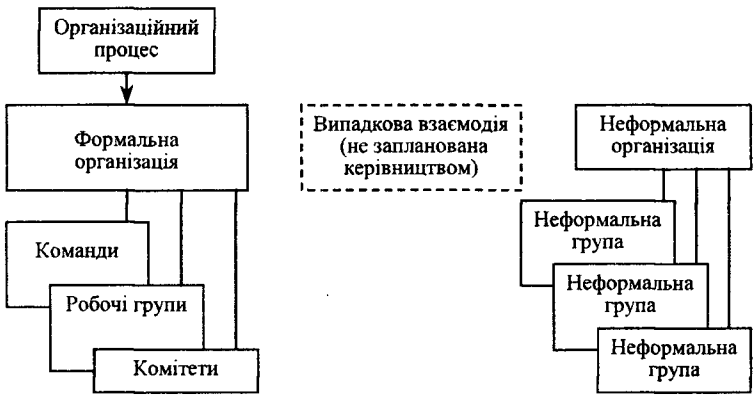


Рис. 3.2. Механізм створення формальних і неформальних груп

Формальна група створюється з волі керівника та передбачена в структурі підприємства для виконання конкретних завдань.

Серед формальних груп виділяють:

- *команди* — супідрядні групи керівника-лідера і його співпрацівників;
- *робочі (цільові) групи* — створюються з метою і на час виконання певних завдань;
- *комітети* — спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

Ознаки команди:

♦ команда має загальні риси з групою (історія, норми, майбутнє і т.п.), однак у команді більш постійний персонал, більш чіткий розподіл обов'язків, більш ясна і формальна мета;

♦ члени команди сприймають участь у команді як винагороду;
♦ команда прагне до досягнення загальної мети;
♦ члени команди діють однаково щодо оточення;
♦ у команді задовольняються потреби особистості в повазі, успіху, причетності.

> Геннадій Зайков, голова правління АТ «Сумиобленерго», вважає, що для боротьби з кризою потрібна сильна управлінська команда, своєрідний загін менеджерів швидкого реагування. У команду Геннадія потрапили ті, хто виявив себе в складних ситуаціях. Перевага віддається молодим, енергійним людям з вищою економічною освітою, що раціонально мислять. Разом з тим вік і запис у дипломі — критерії не обов'язкові. Набагато важливіше твердість характеру, готовність приймати і реалізовувати радикальні рішення, йти з командою навіть на непопулярні заходи. «Досвід роботи — не синонім професіоналізму, — говорить Геннадій. — Мені не подобається, коли співробітник як доказ власної правоти вимовляє фразу: «Так я на цьому підприємстві вже 35 років!». Нова людина, що швидко і самостійно входить у курс справи, представляє для мене більш велику цінність, ніж старожил компанії, який не може адаптуватися до умов роботи, що змінюються» [71].

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з певних причин не задовольняються у рамках формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Насамперед і найбільшою мірою на працівника впливають ті люди, думка яких для нього є важливою, котрих він поважає або яким симпатизує. Сукупність цих людей становить мікрореферентну групу індивідуума. Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються в колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Виділяють такі соціологічні та організаційні *причини створення неформальних груп*:

— соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями);

— чітко окреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);

— недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;

— брак інформації, через яку працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати чутки і привести до зміни інформації);

— негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, який має сильну позицію завдяки власним здібностям або особистісним якостям.

Особливості неформальних груп:

1. Їх величина, як правило, не перевищує 7–8 осіб.

2. Індивіди спілкуються один з одним безпосередньо.

3. Відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею.

4. У випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.

Ставлення членів неформальних груп, що становлять трудовий колектив, до керівників є нейтральним або доброзичливим, якщо психологічний клімат у колективі нормальний; але у конфліктних ситуаціях неформальні групи здатні і до позитивних, і до негативних погоджених дій щодо офіційної лінії керівництва.

5. Неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистісних якостей він має авторитет і здатний справляти більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів).

6. Неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Неформальні групи поділяються на:

1. *Групи інтересів*: формуються для реалізації певного загального інтересу (наприклад, для висування керівництву вимог щодо своєчасної виплати зарплатні або її підвищення). Як правило, такі групи самоліквідуються, якщо задовольняються їхні інтереси.

2. *Дружні групи*: формуються на основі особистих симпатій. Членство в таких групах здійснюється залежно від установлення або розриву дружніх зв'язків.

Неформальні групи можуть виконувати:

— конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і очікувань людей);

— деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію працівників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

Неформальні групи можуть позитивно впливати на діяльність підприємства, підсилюючи згуртованість або мотивацію членів групи. У деяких випадках вони ведуть боротьбу за владу. З огляду на те що, з одного боку, неможливо, а з іншого боку, небажано боротися з неформальними об'єднаннями і перешкоджати їхньому утворенню, завдання керівництва полягає в аналізі структури «неформалів», застосуванні заходів щодо розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність підприємства, і блокуванні тих, чий вплив має негативні наслідки для діяльності підприємства взагалі.

Керівництво підприємства повинно сприяти інтеграції неформальних і формальних груп з метою виконання виробничих завдань.

Відмінності між неформальними і формальними групами наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ВІДМІННОСТІ НЕФОРМАЛЬНИХ І ФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Показник для порівняння	Неформальна група	Формальна група
Загальні взаємини	Неофіційні	Офіційні
Основні концепції	Влада і політика	Права та обов'язки
Основна увага до	Людини	Посади
Джерело влади, лідер	Виходить із групи	Делегується керівництвом
Регулятор поведінки	Норми	Правила
Джерело управління	Санкції	Винагороди і штрафи

> Директор компанії «А-Скрин» О. Литвинович відзначив: «Неформальне спілкування виявляє наші людські якості, все те, що в звичайному ритмі робочого дня ховається за якостями діловими. Природно, що неформальний підхід поєднує колектив, створює атмосферу довіри як між працівниками, так і між персоналом і керівництвом. Серед власних рецептів установлення неформальних відносин, а також стимулювання персоналу можу навести досвід гри в пейнтбол, пікніки на природі, застілля, нарешті. А матеріальні стимули ми почали застосовувати тільки цього року» [22].

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. Розмір.

Розмір групи повинен відповідати її завданням.

Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців у сфері управління,

оптимальний розмір групи — це 5–6 осіб. Групи, що налічують у своєму складі 5–6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за рамки цієї чисельності.

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

До того ж слід ураховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш дієво вирішують завдання, ніж з непарною.

2. Склад.

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

3. Групові норми.

Групові норми можуть мати:

— позитивний характер: підтримують цілі і завдання підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);

— негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

4. Згуртованість.

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

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

5. Конфліктність.

Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багато-

гранна проблема з вирішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. Статус і функціональна роль членів групи.

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

— місце в структурній ієрархії;

— посада;

— місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;

— освіта;

— інформованість і накопичений досвід.

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

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

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

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

7. Соціальний контроль.

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

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

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її завданням, яка є різнорідною за складом, чиї норми сприяють

досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

3.4. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В останні роки управлінські служби не тільки змінили ставлення до культури організації, але і посіли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва й управління.

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

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

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж різні автори для її характеристики використовують такі терміни: «культура», «організаційна культура», «культура організації», «фірмова культура», «культура підприємництва». Аналіз існуючих трактувань цих понять дозволив зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною.

Так, *корпоративна культура* — це система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства.

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

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 3.3).

При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.

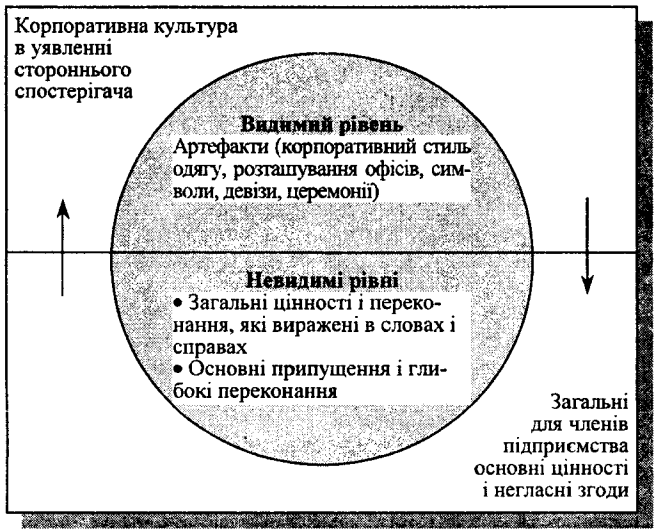


Рис. 3.3. Рівні корпоративної культури

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

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

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

У деяких підприємствах як базисне виступає припущення про неприязнь людей до праці, з якого випливає припущення про те, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такого підприємства жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їхньої волі, колеги підозріло ставляться один до одного. Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні про те, що

кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких підприємствах працівники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

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

Корпоративну культуру мають успішно діючі підприємства. У неефективних підприємств корпоративної культури просто немає, оскільки вони, як правило, не змогли сформувати елементарну організаційну культуру.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають:

— загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співпраця, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.);

— реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

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

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі *завдання*:

— розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

— заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на користь підприємства;

— зміцнення стабільності системи соціальних відносин;

— підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

— надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;

— створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

— делегування відповідальності;

— зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу з родинними, трудовими святами, подіями і т.д.).

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

Як об'єкт вивчення й управління корпоративна культура:

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

> Слабка сторона представницької фірми «Brocard» в Україні, як і будь-якої великої компанії, — оперативність прийняття рішення. Коли структура вибудована по твердих корпоративних правилах, будь-які оперативні рішення повинні пройти за відповідними етапами. Наприклад, власник якогось (не нашого) магазину цілком може прийняти рішення про зниження на 20 % ціни товару, що не користується попитом. А керівники магазинів фірми «Brocard» не мають права так діяти без узгодження з усіма відповідальними особами компанії. Сильна сторона фірми — ідентичність представлення компанії (однакові вивіски, викладення продукції, рівень обслуговування, що сприяє створенню певного іміджу, образу в покупця і проектується на всі магазини — від Києва до Одеси) [55].

Корпоративна культура — рухлива характеристика, її рівень задається сукупністю таких *показників*:

1. *Рівень культури управління діяльністю*: визначається здатністю виконавчого органу ефективно, легітимно і стратегічно впливати на всі сторони діяльності підприємства за допомогою використання прогресивних техніки і технології, високої якості людських ресурсів, а також на основі наукової організації праці.

Рівень культури управління діяльністю можна розглядати як комплексну узагальнюючу характеристику управлінської праці, що включає такі елементи: морально-естетичні норми; сукупність знань, їхня структура і глибина; ставлення до праці; навички в організації роботи; уміння володіти собою і розуміти людей.

2. *Рівень культури праці* — відповідність засобів, способів і норм поведінки, властивих певній групі людей, зайнятих спільною трудовою діяльністю, рівню розвитку суспільства.

Показники, що визначають рівень культури праці: зміст праці, технічне устаткування робочого місця, організаційні форми трудового процесу, рівень освіти і професійної підготовки, життєвий досвід, моральні позиції.

Важливою складовою культури праці є *етика ділових відносин*, що являє собою систему спеціальних і специфічних вимог і норм поведінки, реалізованих у процесі громадського життя. Вона включає етику вітань і представлень, вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини, правила ведення ділової бесіди, етику телефонної розмови, правила критики і її сприйняття, основи риторики.

3. *Рівень культури організації діяльності* — характеристика рівня прогресивності техніки і технології, що застосовується в ході її здійснення, а також його відповідності рівню розвитку суспільства.

У сучасних умовах виникає необхідність у формуванні сильної корпоративної культури у підприємствах.

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

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою таких *показників*:

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

— поділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють принципи корпоративної культури);

— ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

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

— розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження, контроль, реалізацію;

— впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;

— створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;

— формування лояльності персоналу до керівників підприємства;

— розробку нормативних принципів поведінки персоналу;

— формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;

— розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

> Про високий рівень корпоративної культури свідчать, наприклад, досвід Київської фірми зі складання комп'ютерів «МДМ-Service». Сприяє цьому чітка система планування, оплати праці та службового просування, орієнтовані на кінцеві результати роботи. Кожному менеджеру тут доводиться щомісячний план продажу, і якщо хтось план не виконує, то він

переходить у нижчу категорію, а якщо ще раз не виконує — прощається із роботою. По-діловому проходять тут наради і п'ятихвилинки, які нагадують аукціон «незгод». Але коли рішення прийнято, то ніякі заперечення або скарги не беруться до уваги. Контроль виконання рішень дуже жорсткий. Адміністрацію цікавлять результати, а не поточні дії персоналу, як працівники використовують робочий час і т.п. У даній фірмі є високим ступінь делегування повноважень, великою мірою розвинуті горизонтальні зв'язки. За цієї системи створено умови для вільного обміну інформацією про роботу того чи іншого відділу і фірми в цілому. На думку керівництва, успішна діяльність фірми є результатом демократичного стилю управління, певної жорсткості, відкритості, економічності, поступовості і цілеспрямованості [41].

Резюме

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

Групи можуть бути формальними і неформальними. За ознакою виконання формальною групою суспільно значущої роботи виділяють таке поняття, як «трудовий колектив».

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

Елементами колективу є: члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями; цілі; засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу: колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління; колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, які не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи; колектив — діючий регулятор поведінки працівників; колективна діяльність зменшує стресові ситуації; у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи; як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском; колектив дозволяє швидко інтегрувати нових працівників і стабілізувати культуру підприємства.

До ознак колективу належать: наявність загальної цілі у членів колективу; психологічне визнання членами групи

один одного та ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю — сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

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

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів: встановлення конкретних цілей; складання графіка робіт; узгодження різних видів робіт (проведення експерименту); організаційна робота з розподілу повноважень; обговорення проблем, проведення дискусій; аналіз ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв'язку.

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій): формування (зародження) колективу, становлення, зрілість, старіння колективу.

Формальна структура трудового колективу являє собою систему офіційної співпідпорядкованості працівників. Вона визначає рівні влади, завдання і спеціалізацію працівників.

Серед формальних груп виділяють: команди (супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників), робочі групи (створюються з метою і на час виконання певних завдань), комітети (спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.).

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з певних причин не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Особливості неформальних груп: величина, як правило, не перевищує 7–8 осіб; індивіди спілкуються один з одним безпосередньо; відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах

групи і поза нею; у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем група може самоліквідуватися; неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер; неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Неформальні групи поділяються на: групи інтересів (формуються для реалізації певного загального інтересу), дружні групи (формуються на основі особистих симпатій).

Неформальні групи можуть виконувати: конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і очікувань людей); деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію працівників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

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

Корпоративна культура — це сформована система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства.

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

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

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання: розвиток у персоналу почуття причетності до справ підпри-

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

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

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою таких показників: товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість уявлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів); поділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють принципи корпоративної культури); ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність понять «група», «колектив». Назвіть елементи, організаційні можливості та ознаки колективу.
2. Розкрийте класифікацію колективів.
3. Висвітліть зміст процесу створення трудового колективу.
4. Охарактеризуйте етапи розвитку трудового колективу.
5. Розкрийте механізм створення та особливості формальних і неформальних груп.
6. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що впливають на ефективне функціонування групи.
7. Охарактеризуйте рівні корпоративної культури підприємства.
8. Назвіть мету та завдання корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства.
9. Охарактеризуйте показники, за допомогою яких визначається сила корпоративної культури підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Яку категорію характеризує визначення: соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою відносинами співпраці?

1. Суб'єкт управління.
2. Об'єкт управління.
3. Соціальна група.
4. Трудовий колектив.

2. Що таке соціальна група?

1. Це відносно стала сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності і норми поведінки.
2. Об'єднання громадян для досягнення певних політичних цілей.
3. Це сукупність людей, згрупованих залежно від розміру заробітної плати.
4. Неформальна група колективу підприємства, що протидіє керівництву.

3. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співпраці та взаємодопомоги, — це:

1. Трудовий колектив.
2. Соціальна група.
3. Неформальна організація.
4. Номінальна група.

4. Які основні принципи побудови нормальних соціально-психологічних відносин у колективі?

1. Свобода висловлювань та ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага.
2. Організованість, структурність, згуртованість, солідарність, інформованість.
3. Свобода висловлювань та ініціативи, структурність, згуртованість.
4. Інформованість, справедливість, організованість, здоровий глузд.

5. Яка категорія відповідає визначенню: відокремлений орган (посада), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функції та використання прав?

1. Ланка управлінської структури.
2. Суб'єкт управління.
3. Об'єкт управління.
4. Рівень управління.

6. Первинною функцією трудового колективу є:

1. Виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства.
2. Підготовка та виховання майбутніх спеціалістів.
3. Утворення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу.
4. Мотивація працівників.

7. Скільки існує рівнів об'єднання працівників у колектив?

1. Чотири: номінальна група, активне ядро, інтеграція, зрілість.
2. Два: диференціація та інтеграція.
3. Три: на рівні секції, відділу, підприємства.
4. Шість: людина — соціальна група — структурний підрозділ — група однодумців — колектив — зрілий колектив.

8. Трудовий колектив може бути:

1. Тільки суб'єктом управління.
2. Об'єктом і суб'єктом управління.
3. Тільки об'єктом управління.
4. Ні суб'єктом, ні об'єктом управління.

9. Колектив — динамічна система. Від яких умов залежить його розвиток?

1. Тільки від внутрішніх суб'єктивних.
2. Тільки від зовнішніх об'єктивних.
3. Від зовнішніх та внутрішніх.
4. Розвиток колективів завжди однаковий.

10. Всередині трудового колективу може існувати:

1. Тільки неформальна структура.
2. Тільки формальна структура.
3. Формальна та неформальна структури.
4. Не існує структурного підрозділу.

11. Яким може бути процес розвитку трудового колективу?

1. Усе залежить від умов діяльності колективу та його структурних ознак.
2. Завжди поступовий.
3. Завжди непоступовий.
4. Усе залежить від умов діяльності колективу.

12. Які ознаки повинна задовольняти група, щоб стати колективом?

1. Усім зазначеним нижче.
2. Наявності загальної мети як спільної.
3. Практичній взаємодії людей, спрямованій на досягнення цілей.

4. Досить стабільні відносини між членами групи.

13. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи:

1. Потреба працівників у захисті.
2. Почуття причетності, потреба в допомозі.
3. Спільні інтереси.
4. Потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії.

14. За результатом впливу на діяльність організації конфлікти поділяються на:

1. Конструктивні та функціональні.
2. Дисфункціональні та деструктивні.
3. Конструктивні та деструктивні.
4. Позитивні та негативні.

15. На якій стадії розвитку трудового колективу формується актив, що поєднує більшість його членів, починають складатися традиції, громадська думка?

1. Становлення.
2. Зрілість.
3. Стабілізація.
4. Зростання.

16. Систему офіційної співпідпорядкованості працівників становить:

1. Структура трудового колективу.
2. Формальна структура трудового колективу.
3. Статус і функціональна роль членів колективу.
4. Неофіційна структура.

17. У результаті особистих симпатій і антипатій членів колективу, відносин дружби, спорідненості, знайомства формується:

1. Неформальна структура трудового колективу.
2. Трудовий колектив.
3. Формальна структура трудового колективу.
4. Актив групи.

18. Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства — це:

1. Організаційна культура.
2. Групові норми.
3. Корпоративна культура.
4. Згуртованість групи.

19. Стадіями розвитку трудового колективу є:

1. Зародження, зрілість, активність, старіння.
2. Становлення, зрілість, занепад, старіння.
3. Формування, стабільність, зрілість, занепад.

4. Формування, становлення, зрілість, старіння.

20. Для неформальної групи не властиве:

1. Величина групи не перевищує 7–8 осіб.

2. Відносини у межах групи побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у групі і поза нею.

3. Індивіди в групі спілкуються один з одним безпосередньо.

4. Однорідність складу.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Як рекомендації менеджерові для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу виділяють:

1. При формуванні трудового колективу необхідно враховувати особливості прояву тих або інших типів поведінки працівників (уявний тип, емоційно-комунікативний тип, організаторський тип).

2. Члени груп з різностатевим складом більшою мірою схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп.

3. Групи, що складаються із членів, які володіють різними здібностями, діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають аналогічні здібності.

4. Необхідно забезпечувати сполучення досвідчених працівників з молодими.

Завдання:

1. Охарактеризуйте практичну сферу застосування наведених рекомендацій.

2. Якими рекомендаціями, на ваш погляд, можна доповнити наведений перелік?

Завдання № 2

Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статику колективу. На якій стадії розвитку перебуває трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

Завдання № 3

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Культивування у працівників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» фактором, але і дуже важливим з погляду стимулювання працьовитості. Який з наведених далі прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості? [101]

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі у міру можливості обрали в цьому участь.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Встановити чіткий порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримуватися його, показуючи приклад іншим.

Завдання № 2

Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими? [101]

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою оточення. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато зусиль на домовленості.

РОЗДІЛ 4

ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

4.1. Згуртованість колективу: сутність, стадії.
4.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
4.3. Соціальні ролі і відносини в колективі.
4.4. Соціальний розвиток колективу.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність згуртованості колективу;

висвітлити характеристики згуртованих колективів;

розкрити умови і стадії формування згуртованої групи;

визначити фактори групової згуртованості;

розкрити методику визначення групової згуртованості;

висвітлити соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління;

охарактеризувати соціальні ролі і відносини в колективі;

розкрити особливості колективної творчості;

висвітлити сутність та значення соціального розвитку колективу.

4.1. ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ: СУТНІСТЬ, СТАДІЇ

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості завдань, особливо складних, розв'язання яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику.

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 певних цілей;

— взаємними емоційними перевагами;

— розумінням ролі колективу в забезпеченні певних гарантій.

Високозгуртовані групи мають певні характеристики (рис. 4.1).

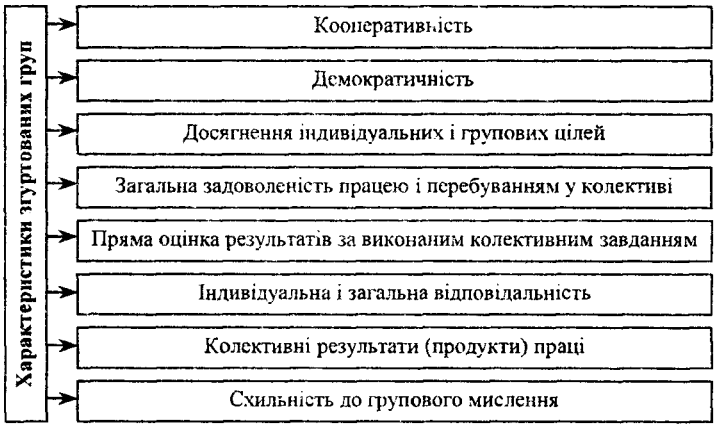


Рис. 4.1. Характеристики згуртованих груп

Такі характеристики, як кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів за виконаним колективним завданням, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

— ілюзія невразливості групи (члени групи схильні до переоцінки правильності своїх дій і в більшості випадків із захопленням сприймають ризиковані рішення);

— безмежна віра в моральну правоту групових дій (члени групи переконані у моральній бездоганності своєї колективної поведінки та у непотрібності критичних оцінок з боку сторонніх);

— ігнорування неприємної інформації (інформація, що не узгоджується з груповими поглядами, часто не береться до уваги, а застереження не враховуються; наслідком цього є ігнорування необхідних змін);

— негативна стереотипізація сторонніх (цілі, думки і досягнення зовнішніх конкурентів, як правило, трактуються як слабкі, помилкові, ворожі і т.п.);

— самоцензура (окремі члени групи через побоювання порушення групової гармонії утримуються від висловлювання альтернативних точок зору і вираження власних інтересів);

— ілюзія постійної єдності (через самоцензуру і сприйняття мовчання як «знаку згоди» при вирішенні проблем занадто швидко, без необхідного всебічного обговорення досягається зовнішній консенсус).

Окремі члени групи прагнуть не давати можливості брати участь у справах групи людям, що не належать до неї, оскільки побоюються, що це порушить групову єдність.

Наведені вище симптоми групового мислення і групового тиску виявляються далеко не завжди і зовсім не є обов'язковими. Проте, керівник повинен знати подібні небезпеки і запобігати їм. Йому варто також ураховувати такі форми групового тиску, як різного роду неформальні санкції з боку більшості членів групи стосовно порушників групових норм, «зрадників» і т.п., особливо з числа «новачків». Такі санкції можуть привести до гострих конфліктів.

Спектр групового впливу на поведінку окремих працівників досить широкий. Групи впливають на своїх членів у питаннях дотримання групових стандартів у сфері поведінки, продуктивності, ставлення до керівництва, понаднормових робіт і т.п. У багатьох ситуаціях сила впливу групи на окремого працівника перевищує загрозу санкцій з боку керівника і навіть перевершує залежність від ритму, що задається технікою, оскільки повсякденний моральний вплив (осуд, презирство, відмова у захисті або психологічній розрядці і т.п.), а іноді й інші санкції, що накладаються групою, переносяться людиною більш важко, ніж адміністративні та інші заходи, вжиті керівництвом. Вплив групи на поведінку окремих працівників може як підвищувати, так і знижувати ефективність їхньої роботи.

Існує чимало способів нейтралізації негативних проявів групового тиску. Наприклад, керівник може запропонувати групі повторно обговорити те чи інше помилкове, на його погляд, рішення, вказавши на його слабкі сторони. Якщо неформальний вплив керівника у групі є недостатнім, доцільно обмежувати вплив неформального лідера або сприяти біполярній структурі неформального лідерства у колективі.

Доцільно також розвивати в групі культуру толерантності, волі думок, критики, самокритики і дискусій. Звичайно, різні способи нейтралізації негативних наслідків групового тиску і максимального використання переваг згуртованої групи залежать від конкретної ситуації.

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей:

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

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

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

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

— люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в ролі «експертів» при вирішенні завдань;

— сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;

— 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 її до участі у роботі групи.

Чинники групової згуртованості наведені на рис. 4.2.

> Керівник відділу персоналу «Макдоналдс Юкрейн Лтд» Ирина Маркіна відзначила: «У нашій компанії аналіз особистісних характеристик показав, що переважна більшість топ-менеджерів мають практично однакову точку зору з широкого спектру питань, і тільки з небагатьох — відмінну. Багато в чому конфлікти, що супроводжують прийняття рішень, були пов'язані саме з тим, що точка зору меншості відрізнялася, і їй не приділялося належної уваги». Лише вміння членів колективу знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси сприяє формуванню згуртованої групи [72].

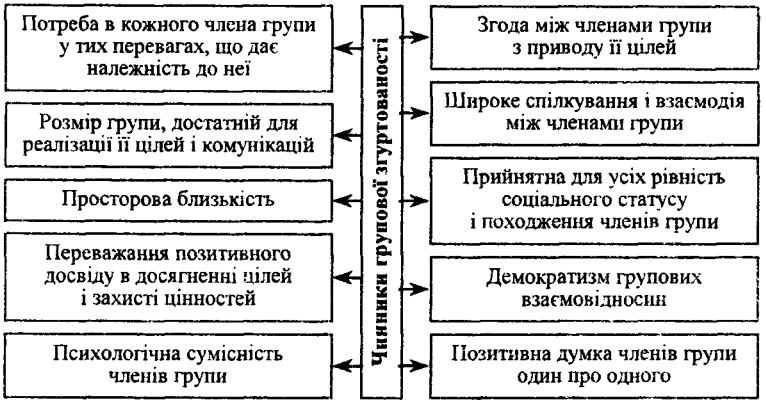


Рис. 4.2. Чинники групової згуртованості

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

Таблиця 4.1

СТАДІЇ ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНОЇ ГРУПИ

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

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складне завдання, що

залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високозгуртованими групами.

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

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

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

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

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

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

Індекс згуртованості групи ($З_{гр}$) розраховується за такою формулою [64]:

$$З_{гр} = \frac{B}{\frac{1}{2}N(N-1)}, \qquad (4.1)$$

де B — кількість взаємних позитивних виборів;

N — загальна кількість можливих виборів у колективі.

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

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції ($І_{гр}$), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору [64]:

$$І_{гр.} = \frac{1}{\text{Кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}} \qquad (2.6)$$

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

4.2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

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

1. *Характер внутрішнього психологічного клімату.*

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні настанови членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому ставленні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи. Яка «рівнодійна» цих настанов, такий в остаточному підсумку і психологічний клімат у колективі.

Керівникові слід ураховувати ту обставину, що поганий настрій працівників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна коригувати.

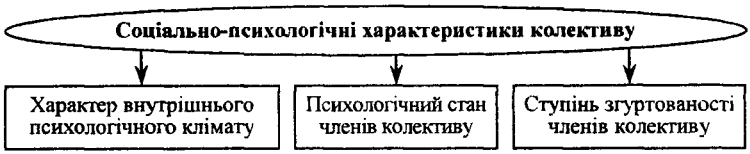


Рис. 4.3. Соціально-психологічні характеристики колективу

2. *Психологічний стан членів колективу.*

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності працівниками своєю діяльністю та її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають такі обставини:

— характер і зміст діяльності;
— ставлення людей до діяльності;
— престижність роботи;
— розміри винагороди;
— перспективи зростання;
— наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми та ін.).

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

3. Ступінь згуртованості членів колективу.

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

— психологічної сумісності працівників (її основу становить відповідність темпераментів членів колективу);
— соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі — відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи — це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

— фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);
— психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
— психологічних (характер і мотиви поведінки);
— соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові очікування).

Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

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

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

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

Таблиця 4.2

ЯКОСТІ ТЕМПЕРАМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ

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

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

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

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

Знання та врахування особливостей темпераменту — важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між працівниками.

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

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

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що спираються на інші методики, тести та інструментарій. На базі особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають ставлення працівника до справи, до себе, інших людей і т.д. Риси характеру можуть бути дуже різними: серйозність — легковажність, принциповість — безпринципність, колективізм — індивідуалізм, альтруїзм — егоїзм, акуратність — неохайність і т.п. Урахування й оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

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

1. Схожість якостей взаємодіючих працівників (необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом).

2. Взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників (необхідна, наприклад, при розробці проектів: фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших).

3. Контрастність властивостей і якостей працівників

Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється в основному лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку працівники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанта розвитку подій.

4. Гомеостазис — саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має на меті стійкість і ефективність групової діяльності.

Явище гомеостазису найбільш яскраво спостерігається у високомотивованих, згуртованих колективах і виявляється, зокрема, у тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), вишукує сховані резерви.

Сумісність — одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

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 й органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу (рис. 4.4).

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

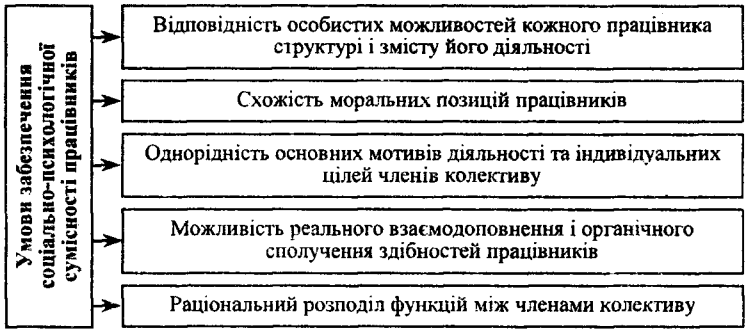


Рис. 4.4. Умови забезпечення
соціально-психологічної сумісності працівників

4.3. СОЦІАЛЬНІ РОЛІ І ВІДНОСИНИ В КОЛЕКТИВІ

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Роль — це відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном.

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

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

Таблиця 4.3

ВИРОБНИЧІ РОЛІ ПРАЦІВНИКІВ У КОЛЕКТИВІ

№ з/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 спрямовувати їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти вирішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати

Закінчення табл. 4.3

№ з/п	Роль	Характеристика
3	Контролер	Творчо мислити не здатен, 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 вирішення з іншими завданнями колективу
5	Ентузіаст	Найбільш активний член колективу; захоплює своїм прикладом оточення на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що дають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

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

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

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

— ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для інших працівники);

— ведені (всі інші працівники підприємства).

Між членами колективу виникають такі *типи відносин*:

— дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;

— дружнє змагання у вигляді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;

— невтручання, дистанціювання один від одного при відсутності як співпраці, так і суперництва;

— суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засновані на загальній взаємній недовірі;

— кооперація антагоністів — суперництво у рамках загальної діяльності і негативних відносин.

Повсякденна діяльність членів колективу підпорядковується певним законам, серед яких можна особливо виділити два — закон збереження особистого становища, гідності, соціального статусу і закон компенсації нестачі одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

> Генеральний директор групи компаній «Іспанський дім» відзначив: «Я вважаю, що ринку потрібні в першу чергу не зірки екстракласу, а злагоджені дії всієї компанії. Тому навіть з дуже талановитими людьми, що порушують цілісність такої взаємодії, доводиться прощатися або відводити їм роль консультантів. Для ефективної роботи потрібні взаємодопомога і підтримка. І справа тут не в альтруїзмі або турботі керівника про те, щоб усім було гарно. Мова йде про винятково економічний фактор: величезні гроші викидаються через те, що люди не вміють взаємодіяти» [40].

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде докладати 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 самоудосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, зводитися до різного роду інтриг, використання бюрократичних заходів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, що підпорядковуються другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати нестачу одних якостей можна не тільки активною роботою в інших сферах, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т.п.

4.4. СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

Соціальний розвиток колективу — це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Зростання соціальної активності персоналу:
— розвиток соціального партнерства;
— участь в управлінні підприємством;
— зростання демократії;
— активна участь у суспільних заходах;

— підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці.

2. Зростання ефективності діяльності підприємства:
— зростання продуктивності праці;
— розвиток наукової організації праці;
— зростання якості і конкурентоспроможності товарів, що реалізуються;
— удосконалення підготовки кадрів;
— стабілізація трудових ресурсів;
— зростання рівня технічної оснащеності;
— удосконалення систем управління (зокрема, персоналом);
— зменшення втрат робочого часу;
— зростання конкурентоспроможності підприємства.

3. Зростання матеріального добробуту персоналу:
— підвищення кваліфікації;
— зростання доходів;
— забезпечення гарантій зайнятості;
— зростання загальноосвітнього та культурного рівня;
— розширення кола та якості потреб, що задовольняються;
— соціальний захист та страхування.

План соціального розвитку колективу має бути обов'язковим розділом оперативних і перспективних планів підприємств.

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:

— розробка системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;

— вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу;

— удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;

— удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;

— поліпшення умов праці;

— насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;

— заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;

— розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

План соціального розвитку колективу розробляють відповідно до напрямів його соціальної діяльності та з урахуванням законодавства України щодо:

— дотримання встановлених правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії;

— підвищення кваліфікації і поліпшення умов праці та побуту своїх працівників, а також осіб, які працюють на підприємстві за трудовим договором;

— розвитку матеріально-технічної бази соціальної сфери і створення умов для здорового побуту, відпочинку працівників та їхніх сімей;

— турботи про ветеранів війни і праці, пенсіонерів, інвалідів і дітей;

— сприяння ефективній роботі шкіл, навчальних та лікувальних закладів.

У плані соціального розвитку колективу повинно бути передбачено:

— планування підготовки і підвищення кваліфікації працівників;

— поліпшення умов праці та охорони здоров'я;

— розвиток матеріально-технічної бази соціальної сфери;

— заходи щодо забезпечення культурно-побутового обслуговування населення.

Планування соціального розвитку колективу повинно передбачати не тільки розробку та обґрунтування соціальних показників, але й їх узгодження з основними показниками бізнес-плану. Ця комплексність надає соціальному плану більш обґрунтований характер.

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.

Високозгуртовані групи мають такі характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів за виконаним колективним завданням, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, схильність до групового мислення.

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови: люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в ролі «експертів» при вирішенні завдань; суку-

пний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці; 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 її 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 такі 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 становить 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.

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.

До виробничих ролей працівників у колективі належать: координатор, генератор ідей, контролер, шліфувальник, ентузіаст, шукач вигод, виконавець, помічник.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: провідні (авторитетні, честолюбні і

чимось привабливі для інших працівники); ведені (усі інші працівники підприємства).

Між членами колективу виникають такі типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у вигляді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин; невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співпраці, 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).

Соціальний розвиток колективу — це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує: зростання соціальної активності персоналу, зростання ефективності діяльності підприємства, зростання матеріального добробуту персоналу.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «згуртованість колективу».
2. Назвіть характеристики згуртованих колективів.
3. Вкажіть характеристики групового мислення і групового тиску.
4. Висвітліть умови формування згуртованої групи.
5. Охарактеризуйте стадії формування згуртованої групи.
6. Назвіть і охарактеризуйте фактори групової згуртованості.
7. Розкрийте методику визначення групової згуртованості.
8. Висвітліть соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
9. Назвіть і охарактеризуйте соціальні ролі і відносини в колективі.
10. Вкажіть типи відносин, які можуть виникати між членами колективу.
11. Висвітліть сутність і значення соціального розвитку колективу.
12. Розкрийте цілі, завдання і зміст плану соціального розвитку колективу

Тести для самоконтролю

1. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію соціального розвитку колективу?

1. Вищого.
2. Середнього.
3. Оперативного.
4. Нижчого.

2. Визначення: «одноланкова структура управління, єдина виробнича територія, безпосередній особистий контакт та міжособистісні відносини у процесі праці, де керівник одночасно входить до складу виконавців», — характеризує:

1. Згуртований колектив.
2. Колектив на стадії інтеграції.
3. Основний колектив — підприємство в цілому.
4. Первинний (контактний) колектив.

3. Якій категорії відповідає наведений перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва?

1. Внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
2. Зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
3. Елементи структури колективу.
4. Суб'єкт управління.

4. Якій стадії розвитку колективу відповідають характеристики: «Завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групи (найбільш ініціативні, менш ініціативні, індиферентні, дезорганізуючі). Вступає в силу саморегуляція колективу»?

1. Диференціація.
2. Формування.
3. Інтеграція.
4. Згуртованість.

5. Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів у роботі та вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:

1. Роз'єднаних.
2. Згуртованих.
3. Жіночих.
4. Розчленованих.

6. Перелік, інформування працівників, психологічний клімат колективу, стиль керівництва, сумісність членів, групова емоційна ідентифікація, особистісні якості керівника, визначає:

1. Організаційно-технічні фактори згуртованості.
2. Економічні фактори згуртованості.
3. Соціально-психологічні фактори згуртованості.
4. Загальний рівень згуртованості колективу.

7. Наявність декількох найбільше несприятливих соціально-економічних груп, великий діапазон показників, дисциплінованість та суспільна активність робітників характерні для колективів:

1. Роз'єднаних.
2. Згуртованих.
3. Розчленованих.
4. Чоловічих.

8. Для визначення рівня згуртованості використовують показники:

1. Фактичної та потенційної плинності працівників.
2. Кількості внутрішніх конфліктів.
3. Кількості випадків порушення трудової та виробничої дисципліни.
4. Стабільності колективу, кількості конфліктів, кількості випадків дезорганізації.

9. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів:

1. Професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві.
2. Сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій.
3. Рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві.
4. Статево-віковий склад, рівень дисциплінованості.

10. На психологічну сумісність впливають:

1. Рівень співвідношення між різними категоріями робітників.
2. Характеристики формальної структури колективу.
3. Індивідуальні якості робітників апарату управління.
4. Індивідуальні особливості кожного члену колективу.

11. Узагальнюючою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку, є:

1. Внутрішньоколективна згуртованість.
2. Рівень освітньо-професійної підготовки працівників.
3. Соціально-демографічний поділ.
4. Ціннісно-орієнтаційна поведінка працівників.

12. Конформізм, схильність до чуток, емоційна нестійкість, схильність до конфліктів характерні для:

1. Розчленованих та роз'єднаних колективів.
2. Згуртованих колективів.
3. Колективів на етапі зрілості.
4. Роз'єднаних колективів.

13. Психологічна сумісність може бути зумовлена:
1. Як подібністю,так і відмінністю характеристик членів групи.
2. Подібністю характеристик членів колективу.
3. Відмінністю характеристик членів групи.
4. Специфікою діяльності підприємства.

14. Основні принципи побудови «здорових» соціально-психологічних відносин у трудовому колективі:
1. Ініціативність, солідарність, інформованість, взаємоповага.
2. Дисципліна, децентралізація управління.
3. Взаємопорозуміння, внутрішньоколективна сумісність.
4. Принциповість, об'єктивність, стратегічність.

15. Згуртованість — єдність поведінки членів колективу, побудована на:
1. Поєднанні колективних та індивідуальних цінностей, норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності.
2. Спільності мети робітників.
3. Спільності методів діяльності.
4. Спільності інтересів, цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час.

16. Розвиток персоналу буває:
1. Загальний та професійний.
2. Тільки професійний.
3. Спеціалізований та загальний.
4. Немає правильної відповіді.

17. Відповідальність за розвиток персоналу несуть:
1. Управлінські працівники.
2. Працівники відділу кадрів.
3. Самі працівники.
4. Тільки керівники.

18. Створення та застосування системи винагород належить до:
1. Структурних методів подолання конфлікту.
2. Міжособистісних стилів вирішення конфліктів.

3. Критеріїв оцінки праці персоналу.
4. Функцій менеджменту.

19. До характеристик групового мислення і групового тиску не належать:
1. Відсіювання неприємної або непотрібної інформації.
2. Негативна стереотипізація сторонніх.
3. Відсутність соціального тиску на незгодних.
4. Ілюзія постійної єдності.

20. До психологічних характеристик колективу належать:
1. Характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.
2. Групові норми, цінності, правила поведінки.
3. Згуртованість, рівень конфліктності, статус членів групи.
4. Морально-психологічний клімат, групові норми, цінності.

21. Сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності, — це:
1. Згуртованість групи.
2. Необхідна умова командної роботи.
3. Соціально-психологічна сумісність працівників.
4. Психологічна сумісність членів групи.

22. Відповідність темпераментів членів колективу становить основу:
1. Соціальної сумісності працівників.
2. Психологічної сумісності працівників.
3. Групової згуртованості.
4. Соціально-психологічної сумісності працівників.

23. Відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном — це:
1. Норма поведінки.
2. Роль.
3. Система цінностей.
4. Статус.

24. Відповідність професійних і моральних якостей працівників становить основу:
1. Соціальної сумісності працівників.
2. Психологічної сумісності працівників.
3. Групової згуртованості.
4. Соціально-психологічної сумісності працівників.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Важливе завдання менеджера — забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є такий діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).
3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.
4. Створювати умови для соціальної активності працівників.
5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.
6. Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.
7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

Дайте відповідь на такі питання:

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому?
2. Які ще заходи, на вашу думку, повинен здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?
3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують вашу відповідь.

Завдання № 2

Чи можна вважати вашу студентську групу згуртованим колективом? Поясніть свою думку. Охарактеризуйте умови формування згуртованої групи.

Додаткові завдання

Завдання № 1

У Японії в основі управління організацією лежить феномен групізму. Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перелічених заходів є ефективними для культивування такої атмосфери?

А: Чи то сфера виробництва або сфера торгівлі, на підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співпраці між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компе-

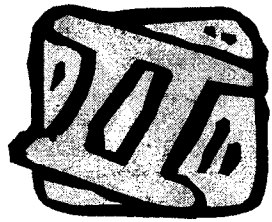
тенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

Завдання № 2

Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент вашої групи. Які типи відносин між студентами властиві вашій групі?

ЧАСТИНА



ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ

РОЗДІЛ 5

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

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

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства;

визначити чинники, що визначають кадрову політику підприємства;

продемонструвати напрямки кадрової політики підприємства;

охарактеризувати типи кадрової політики;

розкрити етапи проектування кадрової політики підприємства;

розкрити сутність персонал-маркетингу як елементу кадрової політики підприємства;

висвітлити стратегії управління персоналом підприємства;

розкрити зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

5.1. ПОНЯТТЯ І ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що «кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [53]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику, як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [59]. На думку А.К. Саакяна, «...кадрова політика — система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління» [76].

Таким чином, 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.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рис. 5.1.

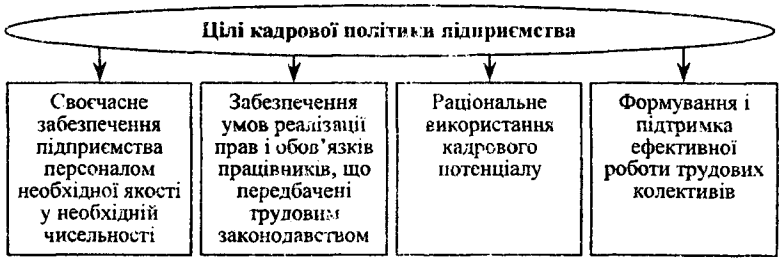


Рис. 5.1. Цілі кадрової політики підприємства

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішено 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.

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

Особлива увага у підприємствах повинна приділятися формулюванню принципів кадрової політики.

Принципи кадрової політики — це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства (рис. 5.2).

Вони регламентують реалізацію всіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи. Формулювання принципів кадрової політики є прерогативою вищого керівництва підприємства.

Принципи кадрової політики визначають:

— особливості і зміст кадрових програм (наймання, розвитку персоналу і т.д.), що дозволяють концентрувати ресурси підприємства на найбільш важливих для даного моменту аспектах кадрової роботи;

— специфіку реалізації напрямків кадрової роботи;

— методи та стиль роботи з персоналом;

— документальне забезпечення роботи з персоналом;

— систему регулювання і регламентування внутрішньоорганізаційних трудових відносин.

В сучасних умовах найбільш актуальними принципами кадрової політики є:

— демократизація управління персоналом (передбачає: гласність, право працівників брати участь у розробці рішень у сферах їхніх інтересів, досягнення консенсусу у вирішенні важливих організаційних питань, обмін думками, зворотний зв'язок персоналу з керівництвом);

— холістичний (цілісний) підхід у відносинах з персоналом (є умовою формування довіри персоналу до керівництва, почуття захищеності, прихильності підприємству і передбачає: формування банку даних про потреби персоналу в соціально-побутовій сфері, рівень їхньої задоволеності; впровадження нових форм соціального обслуговування, спрямованих на задоволення соціальних і економічних потреб працівників; наявність ефективних інформаційних комунікацій, що будуються на постійному контакті між керівником і підлеглим; розробку соціальних програм розвитку підприємства);

Рис. 5.2. Загальні принципи кадрової політики підприємства

— стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників (передбачає підбір індивідуальних, значущих для працівника стимулів до праці та винагороду відповідно до них; персоніфікація оплати праці персоналу, розробка схем окладів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників і оцінки результатів їхньої діяльності);

— оптимізація використання кадрових ресурсів (передбачає систематичний моніторинг кадрового потенціалу, впровадження заходів щодо

мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу: створення сприятливих умов праці і відпочинку, перерозподіл функцій, формування системи відповідальності менеджерів за якість роботи з персоналом і т.д.).

На основі загальних принципів кадрової політики розробляються часткові принципи, що регламентують роботу менеджерів за окремими напрямками діяльності (у сфері наймання, оцінювання, розвитку, адаптації, стимулювання персоналу і т.д.). На їхній основі розробляються правила, яких повинен дотримуватися персонал, безпосередньо пов'язаний з реалізацією певних функцій (наприклад, правила, що регламентують порядок набору персоналу, тривалість наймання і т.п.).

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

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

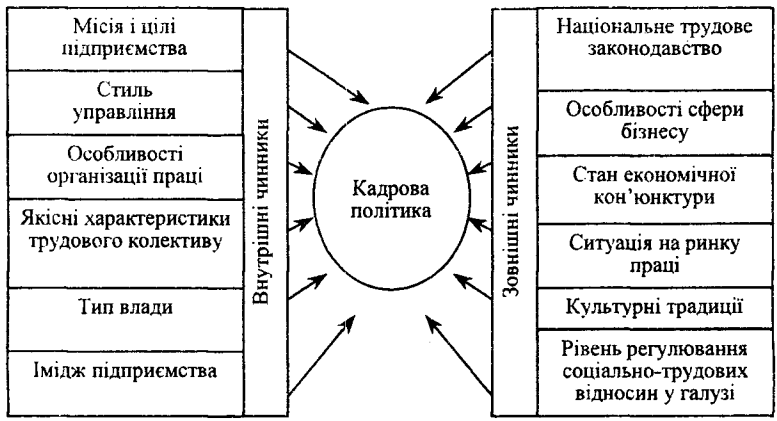


Рис. 5.3. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство, особливості сфери бізнесу, культурні традиції, рівень регулювання соціально-тру-

дових відносин у галузі, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці.

Наприклад, наявність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийманні на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу.

Українське законодавство регламентує відносини між роботодавцем і працівником, встановлюючи:

- гарантію дотримання прав людини;
- однакові можливості при найманні на роботу;
- розмір мінімальної оплати праці; тривалість робочого дня і робочого тижня; тривалість і порядок надання відпусток;
- норми умов праці;
- норми безпеки праці;
- функції профспілок.

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, в яких беруть 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:

1. Місія і цілі підприємства.

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

2. Стиль управління.

Стиль управління впливає на організаційну культуру, формує стереотипи робочих і неформальних відносин у підприємстві.

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

3. Особливості організації праці.

Більшість авторів вважають особливості організації праці одним з основних факторів, що впливає на формування кадрової політики підприємства. До факторів, що визначають особливості організації праці, належать:

- ступінь фізичних і психологічних навантажень;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- інтенсивність праці;
- планування робочих місць;
- інтенсивність спілкування на роботі;
- ступінь автономності і рівень відповідальності працівників різних рівнів;
- тривалість і структурованість праці.

Як показує світова практика, інвестиції в поліпшення становища працівників за всіма цими факторами багаторазово окупаються зростанням продуктивності і якості праці.

4. Якісні характеристики трудового колективу.

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

5. Тип влади.

6. Імідж підприємства.

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 таких принципах:

— повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

— у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;

— результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

— максимальне делегування функцій управління працівникам;

— необхідність розвитку мотивації працівників.

> Сьогодні ВАТ «Концерн «Стирол» в основу кадрової політики заклав три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; вирішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників концерну; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів концерну, підвищення корпоративної культури [21].

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом висуваються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з кадрів, зокрема: цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності й обмеженості інформації та ін.

Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис. 5.4.

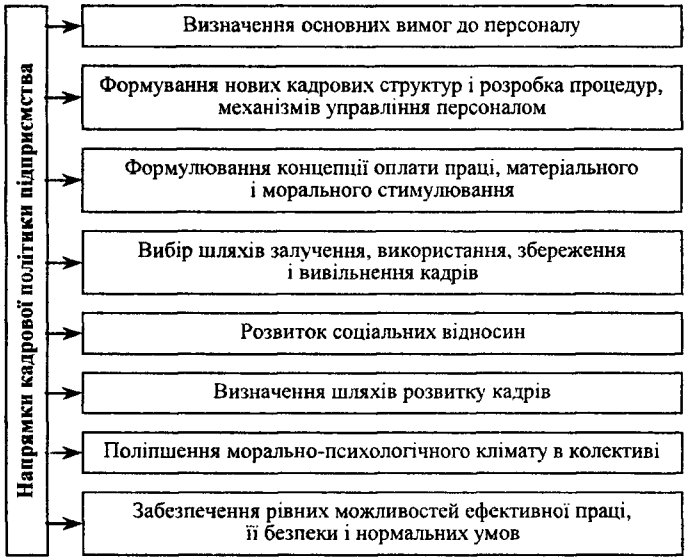


Рис. 5.4. Напрямки кадрової політики підприємства

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

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 (затрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах становлять від 30 до 60 %). Основними правилами при цьому є такі:

— кожен керівник — це керівник персоналу;

— кожен директор — це директор за кадрів, незалежно від того, за яку сферу діяльності він відповідає;

— кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування по службі менеджерів усіх ланок.

Т. Ю. Базаров виділяє такі **типи кадрової політики підприємств** [86]:

1. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, які є основою 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 стосовно 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 пасивної 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 призвели 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 завдання щодо розвитку персоналу.

Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. 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 коригувати 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 засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми 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 у деяких випадках і правильному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації такої кадрової політики можуть виникнути, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару). 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. Залежно від ступеня відкритості відносно 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 (політика «Купи кадри»)*: 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 найнижчої посади, так і з посади на рі-

вні 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 (політика «Створи кадри»)*: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається тільки 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.

> Відкриваючи представництво в новому місті, компанія «Консоль» (ринок нерухомості, будівництво) дотримується принципу: займати ключові позиції, а тим більше очолювати регіональну структуру повинні люди, які не один рік пропрацювали у компанії, нехай для цього їх навіть потрібно буде переселити в інші регіони. Тобто на підприємстві проводиться закрита кадрова політика. «Для того щоб організувати щось на новій території, потрібен не просто висококласний фахівець — потрібна людина, що сприйняла філософію компанії, — вважає Микола Ільяшенко, генеральний директор компанії «Консоль». — У нас був досвід прийому на роботу в регіональних представництвах керівників ззовні, однак більшість таких людей, нехай навіть з гарними даними і багатим досвідом, не приживаються». Керівники, що працюють у філіях, відповідають не тільки за технічні питання будівництва, але і за одержання різних дозвільно-узгоджувальних документів, і за економіку об'єкта. Вони повинні продавати площі, просувати товар, утримувати позицію на ринку. Керівникам такого рівня необхідно вирости у компанії [73].

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики по основних аспектами роботи з персоналом ілюструє табл. 5.1 [86].

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 «X», а демократичного — теорії «Y». Перша передбачає, що людина — істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі.

Теорія «Y» передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому

управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

Таблиця 5.1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІДКРИТОЇ І ЗАКРИТОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

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

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

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження таких 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 з проектування кадрової політики.

Т.Ю. Базаров виділяє такі *етапи проектування кадрової політики підприємства* [86]:

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, — вибір прийнятних інструментів і способів 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 кор-

поративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати строгі і жорсткі 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 завдань, 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 сприймають 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, індуктивну 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.

Ринкові умови функціонування вимагають від керівництва чіткої регламентації кадрової політики, що може бути забезпечено шляхом

розробки і затвердження концепції кадрової політики підприємства. Цей спеціальний документ регламентує реалізацію основних її положень, а також забезпечує конкретизацію основних аспектів управління персоналом підприємства (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

ЗМІСТ КОНЦЕПЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Назви розділів	Зміст розділів
1	Загальні положення	Назва підприємства, місія, стратегія розвитку, цілі, пріоритети діяльності, організаційна культура, кадрові стратегії, цілі та основні завдання управління персоналом. Суб'єкти управління — лінійні та функціональні менеджери (із вказівкою ієрархії відповідальності), а також спеціалізовані підрозділи із вказівкою їхніх найменувань. Об'єкт управління
2	Принципи кадрової політики і їхня реалізація	Перелік основних принципів кадрової політики і їхня реалізація в усіх напрямках кадрової роботи, у спеціалізованих програмах та планах роботи з персоналом. Опис реалізації положень кадрової політики по забезпеченню умов роботи персоналу (організація робочих місць, організація праці, соціально-побутове обслуговування персоналу)
3	Напрямки розвитку кадрового потенціалу	Перелік дій щодо формування, використання і розвитку кадрового потенціалу. Пріоритетні напрямки розвитку кадрового потенціалу. Опис методів формування активної трудової поведінки персоналу згідно з цінностями, нормами і правилами підприємства, методів забезпечення згуртованості та ефективної групової взаємодії
4	Організація роботи з персоналом	Специфіка діючої у підприємстві системи управління персоналом, її структура, перелік і розподіл функцій, кадрових повноважень і відповідальності між суб'єктами управління, пріоритетні напрямки діяльності. Опис інформаційного, методичного і технічного забезпечення кадрової роботи. Форми і порядок підвищення кваліфікації з управління персоналом менеджерами всіх рівнів, система їхнього заохочення за досягнення високих результатів у цій сфері
5	Перелік регламентуючих документів	Найменування затверджених внутрішніх регламентів і документів, що регулюють роботу персоналу підприємства (колективний договір, штатний розпис, затверджені положення, інструкції, правила і норми). Їхній вплив на прийняті рішення

Письмове оформлення кадрової політики дозволить:
— 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.

5.2. ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринку управління персоналом повинно здійснюватися на основі маркетингу. Це у першу чергу обумовлено тим, що у теперішній час все більш актуальним стає підприємницько-ринковий підхід, відповідно до якого праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу.

В сучасних умовах необхідність маркетингової діяльності в управлінні персоналом підприємства обумовлена об'єктивною потребою раціонально планувати, розподіляти, використовувати і розвивати трудові ресурси, забезпечувати найбільш сприятливі умови для професійного зростання працівників, управляти процесом мотивації їхньої трудової поведінки. Для багатьох керівників став очевидним той факт, що забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, формування ефективної команди є досить складним завданням, вирішення якого вимагає спеціальних знань і навичок. Саме ці проблеми в підприємстві повинні вирішуватися маркетологом.

У цей час багато керівників асоціюють маркетинг переважно зі збутом товарів, їхнім просуванням на ринок і абсолютно не бачать сфери застосування маркетингу в управлінні персоналом. Варто вказати на помилковість даної думки. Так, маркетинг передбачає також здійснення маркетингових досліджень. Елементом даної функції виступає вивчення ринків (товарів, капіталів, робочої сили) з метою орієнтації виробництва і збуту товарів на задоволення попиту покупців та на найбільш ефективне забезпечення підприємства необхідними для нього ресурсами (зокрема робочою силою). Таким чином, удосконалення кадрової політики підприємств у сучасних умовах повинно грунтуватися на використанні елементів маркетингу в управлінні персоналом.

Прикладом для вітчизняних підприємств можуть виступати західноєвропейські компанії, що використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 1970-х років. При цьому можна виділити два

підходи до розгляду сутності і змісту завдань маркетингу персоналу. Так, комплекс завдань персонал-маркетингу трактують як у широкому, так і у вузькому сенсі.

Під *персонал-маркетингом в широкому сенсі* розуміється певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами. Персонал (у тому числі й потенційний) розглядають як зовнішніх і внутрішніх клієнтів підприємства. У свою чергу, маркетинг персоналу виступає одним з найважливіших елементів кадрової політики підприємства, змістом якого є вирішення комплексу завдань з управління персоналом (починаючи з планування потреби в персоналі і закінчуючи мотивацією та управлінням діловою кар'єрою працівників).

У вузькому сенсі персонал-маркетинг передбачає виділення окремої, специфічної функції служби управління персоналом.

В сучасних умовах доцільно відійти від загальноприйнятого трактування маркетингу персоналу як виду управлінської діяльності, спрямованого на визначення і покриття потреби в персоналі.

На наш погляд, маркетинг персоналу повинен охоплювати не окремі, а всі аспекти управління персоналом. У зв'язку з цим його варто розглядати більш широко.

Персонал-маркетинг — це вид управлінської діяльності, спрямованої на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу.

Завдання персонал-маркетингу підприємства наведено на рис. 5.5.

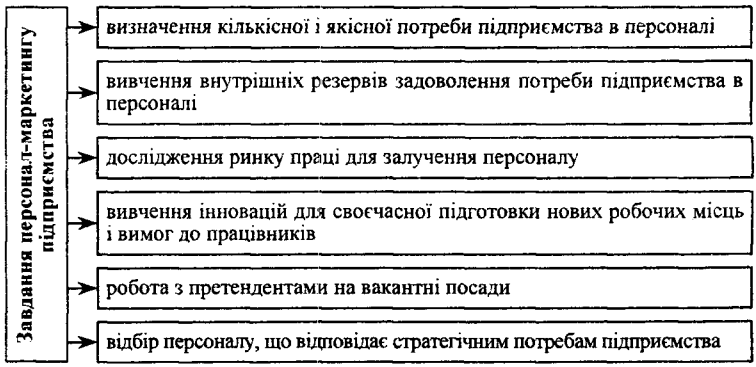


Рис. 5.5. Завдання персонал-маркетингу підприємства

Елементами персонал-маркетингу є:

— наймані працівники, що володіють певними якісними характеристиками (освітою, досвідом роботи, навичками, особистісними характеристиками);

— ціна, що пропонується працівникові роботодавцем за право користування ресурсом його праці (визначається попитом та пропозицією на ринку праці);

— система законодавчих актів, що регулюють умови залучення і використання робочої сили;

— інформаційні системи, що надають інформацію про ситуацію на ринку праці;

— комплекс організацій, що надають посередницькі послуги (державні служби зайнятості, рекрутингові фірми та ін.) на ринку праці;

— організації, що здійснюють навчання, консультування працівників (навчальні заклади, центри підготовки кадрів та ін.).

Основними *принципами персонал-маркетингу* є:

— відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства;

— стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив розвитку підприємства;

— формування потреби в персоналі з урахуванням професійно-кваліфікаційних і особистісних вимог, що пропонуються кожною посадою;

— реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, що забезпечує найбільш повне задоволення специфічних вимог підприємства до персоналу;

— забезпечення відповідності умов, що пропонуються роботодавцем, вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці.

Персонал-маркетинг можна розглядати і як процес.

Етапи персонал-маркетингу:

1. Вибір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності.

2. Маркетингові дослідження:

2.1. аналіз зовнішніх факторів (дослідження ситуації на ринку праці, дослідження розвитку техніки і технології, аналіз політико-правових факторів, дослідження кадрової політики підприємств-конкурентів);

2.2. аналіз внутрішніх факторів (аналіз місії, цілей і завдань підприємства; оцінка фінансових ресурсів; діагностика кадрового потенціалу підприємства; аналіз джерел покриття кадрової потреби).

3. Розробка заходів щодо напрямків персонал-маркетингу:
3.1. розробка комплексу вимог до персоналу;
• визначення потреби в персоналі;
• розрахунок планових витрат;
• вибір шляхів покриття потреби в персоналі;
• визначення комплексу процедур щодо розвитку персоналу;
• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;
• розробка форм і методів мотивації результатів праці і поведінки персоналу.
4. Формування і реалізація плану персонал-маркетингу:
4.1. визначення стратегічних альтернатив;
4.2. вибір стратегії управління персоналом;
4.3. реалізація стратегічного плану;
4.4. перегляд стратегії.

5.3. 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 за ресурсами, 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 завдань підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед до них належить система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

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

В основному підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Головною 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 [86].

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 з 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 підпорядкованих завданню реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

Залежно від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати у двох формах — концентрованій і диверсифікованій.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природно-кліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основним завданням 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 в умовах маркетингової орієнтації підприємства у ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені у табл. 5.3.

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 (як об'єкт виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги).

Як видно з табл. 5.3, стратегії функціонування поділяються на такі види (класифікація за М. Портером): стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

Стратегії розвитку підприємства поділяються на такі види: стратегія росту, стратегія помірного 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 помірного росту);
- ♦ наступально-оборонна (характерна для комбінованої стратегії);
- ♦ оборонна (характерна для стратегії скорочення діяльності).

Залежно від характеру маркетингової стратегії, що використовується підприємством, у процесі управління персоналом слід здійснювати підбір менеджерів, які володіють певними якостями (див. табл. 5.3). 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 обачливі менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає сполучення підприємницьких і адміністративних задатків менеджерів, високого рівня соціальної компетентності, що дозволяють врятувати підприємство від краху.

Таблиця 5.3

ОСНОВНІ ВИДИ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	*Стратегія лідерства в низьких витратах*	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації.	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегмента ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації.	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	*Стратегія росту*	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки

	Стратегія помірного 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 усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання довгострокового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Включає в тому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірного росту, скорочення	Включає залежно від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства наведені на рис. 5.6.

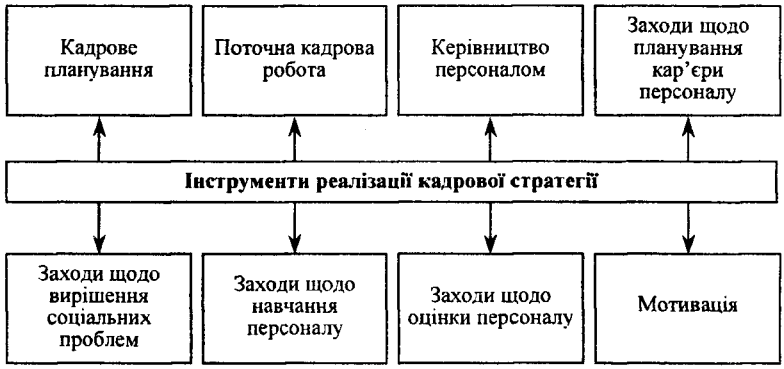


Рис. 5.6. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

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 ставлення 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.

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.

5.4. ЗМІСТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначається завданнями, 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 [86].

1. Стадія формування підприємства.

Основне завдання 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 стадії формування відсутні принципи роботи з персоналом, зразки документації. Але кадрові заходи необхідні.

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

Основні завдання 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 якого доцільно проводити набір;
— набір і навчання персоналу.

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 завдань, що вимагають інформаційного забезпечення, можна віднести кадрове і управлінське діловодство, внутрішньоорганізаційне 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 належати інформація про розрахунок заробітної плати працівників підприємства.

Внутрішньоорганізаційне 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 їх використання, здійснити 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 завдання щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Перестуктурування 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, за угодами. 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, здатного сприймати корпоративну культуру підприємства.

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

3. Формалізація правил, символів і норм поведінки працівників.

4. Розробка системи оцінки персоналу на відповідність культурі просування, переміщення з урахуванням цього.

5. Звільнення працівників з негативною поведінкою.

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

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 внутрішньоорганізаційних статусів, внутрішньої диференціації;

— розробка критеріїв внутриорганізаційного 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 завдання 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 зростання 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 й інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства за нинішніх технологій і обсягів) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризі).

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 стадії кризи.

Про готовність до змін свідчать такі організаційні особливості підприємства:

- гнучкість організаційної структури — наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління завданням 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 світогляду.

До того ж про здатність до змін свідчать такі 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 вирішення проблем, передбачати 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 (ставлення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина сприйняла необхідність зміни.

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

Найголовніше на цьому етапі — людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

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

Менеджерові 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 мають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;

— організовувати регулярні зустрічі проектної й експертної груп для обговорення 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, які надають 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 такі *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 ставлення до нього і визначити спосіб прийняття.

Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значущої 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 утримати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що призводить до банкрутства підприємства.

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують такі 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 завдання 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 та 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 її підтримки;

— 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 чинного 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 грунтуватися на таких 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 проробленості; 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 вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Залежно 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 стосовно 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 завдання щодо розвитку персоналу), активна кадрова політика (керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, про-

водити постійний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища).

Залежно 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 тільки з числа працівників підприємства).

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

Персонал-маркетинг — це вид управлінської діяльності, спрямованої на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу.

Основними принципами персонал-маркетингу є: відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства; стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив розвитку підприємства; формування потреби в персоналі з урахуванням професійно-кваліфікаційних і особистісних вимог, що пропонуються кожною посадою; реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, що забезпечує найбільш повне задоволення специфічних вимог підприємства до персоналу; забезпечення відповідності умов, що пропонуються роботодавцем, вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці.

Етапи персонал-маркетингу: вибір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності, маркетингові дослідження, розробка заходів щодо напрямків персонал-маркетингу, формування і реалізація плану персонал-маркетингу.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) — це специфічний набір основних принципів, правил і ці-

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

Основні завдання 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 завдання щодо управління персоналом на стадії стабілізації підприємства: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання 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 за нинішніх технологій і обсягів) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризі).

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.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства.
3. Назвіть напрямки кадрової політики підприємства.

4. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики підприємств.
5. Розкрийте етапи проектування кадрової політики підприємства.
6. Висвітліть сутність і зміст персонал-маркетингу.
7. Назвіть і охарактеризуйте стратегії управління персоналом підприємства.
8. Розкрийте зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Які документи регулюють діяльність підприємства в цілому?
1. Устав, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти.
3. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.
4. Діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.

2. Яка основна мета кадрової політики організації?
1. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
2. Мінімізація витрат на робочу силу.
3. Створення максимальної кількості робочих місць.
4. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка.

3. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?
1. Вищого.
2. Середнього.
3. Оперативного.
4. Нижчого.

4. Кадрову політику організації можна визначити як:
1. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
2. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
3. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
4. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

5. Кадрова політика організації — це:

1. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
2. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
3. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
4. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

6. Кадрова політика поділяється на такі типи:

1. Активна та реактивна.
2. Пасивна та превентивна.
3. Закрита та відкрита.
4. Всі названі варіанти.

7. У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?

1. Пасивної.
2. Активної.
3. Відкритої.
4. Превентивної.

8. Не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи у випадку якого типу кадрової політики?

1. Відкритої.
2. Превентивної.
3. Реактивної.
4. Пасивної кадрової політики.

9. Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні якого типу кадрової політики?

1. Превентивної.
2. Закритої.
3. Активної.
4. Пасивної.

10. Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:

1. Аналіз, планування та використання кадрів.
2. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.
3. Мотивація, адаптація та звільнення працівників.
4. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.

11. Етапами розробки кадрової політики є:

1. Програмування, нормування та оцінка.
2. Нормування, програмування та моніторинг персоналу.

3. Прогнозування, планування, нормування та відстеження.
4. Аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.

12. Нормативними обмеженнями при формуванні кадрової політики можуть бути:
1. Невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці.
2. Ступінь опрацювання цілей підприємства.
3. Стиль керівництва.
4. Заборона на проведення тестів при прийманні на роботу.

13. Об'єктом кадрової роботи на підприємстві є:
1. Робітники.
2. Управлінський персонал.
3. Всі працівники.
4. Організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

14. Про який об'єкт кадрової політики організації йде мова? Весь особовий склад установи або частина цього складу, що являє з себе групу по професійним або іншим ознакам:
1. Персонал.
2. Кадри.
3. Трудові ресурси.
4. Робоча сила.

15. Про яку категорію кадрової політики організації йде мова? Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіє спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності:
1. Кадри.
2. Персонал.
3. Трудові ресурси.
4. Робоча сила.

16. До внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, не належать:
1. Цілі підприємства.
2. Стиль управління, якісні характеристики трудового колективу.
3. Умови праці.
4. Перспективи розвитку ринку праці, взаємини з профспілкою.

17. Кадрова стратегія повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації — науковців, дослідників, розробників — при реалізації:
1. Стратегії фокусування.
2. Стратегії диференціації.

3. Комбінованої стратегії.
4. Стратегії лідерства в низьких витратах.

18. Кадрові стратегії повинні бути спрямовані на залучення і закріплення кадрів, мобілізацію персоналу; відносно менше потрібно робітників вищої кваліфікації, науковців при реалізації:
1. Стратегії фокусування.
2. Стратегії помірного росту.
3. Комбінованої стратегії.
4. Стратегії лідерства в низьких витратах.

19. Основними завдання щодо управління персоналом на стадії формування підприємства є:
1. Підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи.
2. Формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи, утримання і зміцнення корпоративної культури.
3. Підготовка організаційного проекту, зміна принципів управління, розробка системи і принципів кадрової роботи.
4. Розробка системи і принципів кадрової роботи, зниження витрат на персонал, формування кадрового складу.

20. 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, — це:
1. Механізм реалізації кадрової політики.
2. Система управління персоналом.
3. Кадрова політика.
4. Кадрова стратегія.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1 [86]

Міжнародна корпорація Холдинг «Наука Т» — одна з провідних компаній світу. Почавши зі створення наждачного паперу на початку поточного століття, Холдинг «Наука Т» сьогодні випускає 60 тис. найменувань товарів. Річний обсяг її продажів — 14 млрд дол. Її філіали розташовані у 57 країнах, в компанії працюють близько 90 тис. людей. Холдинг «Наука Т» — одна з 25 компаній світу, які володіють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу її продажів — це нова продукція, яка не випускалася ще п'ять років тому. Успіхи корпорації багато в чому визначаються її стратегією. При формулюванні стратегії на перший план висуваються науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки і диверсифікація, тобто проникнення у нові для компанії сфери бізнесу.

Особливості організації структури і виробництва. Корпоративний бізнес орієнтований на декілька ключових параметрів: створення нових виробів, обмін технологіями у межах фірми, самостійність господарських одиниць в інноваційній діяльності і розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

Організаційна структура будується за продуктовим принципом з урахуванням спільності технологій, що застосовуються. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових підрозділів, орієнтованих на перспективну продукцію і ринки збуту. Залежно від успіху нововведення змінюється статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника і його підлеглих. Широко розвинена мережа зв'язків і угод Холдингу «Наука Т» з іншими фірмами.

Політика управління трудовими ресурсами. Кадрові служби Холдингу «Наука Т» мають високий статус і мають широкі повноваження при прийнятті рішень відносно персоналу, а також при вирішенні загальних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність такої організаційної структури і клімату, в основі яких — пошана до гідності людей, до цінності індивіда, заохочення ініціативи і розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку і винагороди за наслідками роботи. Працівники є головним ресурсом корпорації.

Характерна особливість корпорації — тісне узгодження інноваційних стратегій і політики управління людськими ресурсами.

Для корпоративного менеджменту центральною проблемою є активізація новаторської діяльності персоналу. Розроблені особливі заходи щодо підтримки процесів розробки інновацій, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів.

Велика увага приділяється розвитку професійного творчого потенціалу працівників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи і долю корпорації в цілому.

У центрі управління людськими ресурсами — ефективний механізм стимулювання персоналу. Уся система стимулювання організована за програмним принципом. Із загальної кількості програм стимулювання (637) на науково-дослідний персонал орієнтовано — 303, на збутовий — 208, на адміністративно-управлінський — 79 програм. Інші носять «наскрізний» характер. Соціальні програми спрямовані на підтримку професійного зростання, організацію дозвілля і участь у суспільних справах.

У компанії склався ефективний механізм підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Через внутрішньофірмову систему підготовки кадрів Холдинг «Наука Т» щорічно проходить близько 15 тис. людей. Процес навчання є послідовністю ланок загального ланцюжку: «акумуляція досвіду — підтримка учнів і винагорода за успіхи — встановлення зворотного зв'язку з викладачем — забезпечення залученості працівників — інтеграція їх зусиль». Для цього Холдинг «Наука Т» використовує не тільки свої кадри, активно залучаються зовнішні консультанти, відомі фахівці, професори університетів, запрошуються менеджери інших компаній, організовуються «круглі столи» і дискусії. Тим, хто закінчив тривалі курси, видаються сертифікати і дипломи, які мають визнання на національному рівні. Працівники фірми, учні в коледжах і універси-

тетах одержують підтримку з боку фірми. При успішному складанні іспитів корпорація відшкодовує вартість навчання.

Першорядна увага відводиться найманню нових працівників. Працювати у Холдингу «Наука Т» престижно, і тому існує конкурс при прийомі на роботу. При найманні майбутні працівники проходять дуже жорсткий відбір. Кадровими підрозділами і менеджерами ведеться цілеспрямована робота щодо адаптації персоналу у фірмі. Вже склалися традиції включення в життя «корпоративної родини».

У корпорації функціонує центр з розвитку кар'єри. Для розширення можливостей індивідуального зростання введено систему «подвійних ступенів», або «двох напрямків у кар'єрі» (залежно від індивідуальних здібностей і переваг працівника можливі просування по адміністративній і по науково-інженерній лінії).

Питання:

1. Сформулюйте місію і девіз організації.
2. Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).
3. Охарактеризуйте можливих партнерів організації.
4. Опишіть бажаного працівника організації.
5. Сформулюйте основні корпоративні правила:
   - стосовно відбору, навчання і просування персоналу;
   - стосовно стимулювання роботи.
6. Запропонуйте програму кадрових заходів для корпорації.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.

Завдання № 2

Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади.

РОЗДІЛ 6

СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ: ОРГАНІЗАЦІЯ І ФУНКЦІЇ

6.1. Організація роботи кадрової служби підприємства.
6.2. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства.
6.3. Ефективність роботи кадрової служби підприємства.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити роль кадрової служби в апараті управління підприємством;

визначити функції кадрової служби підприємства;

охарактеризувати структуру служби управління персоналом;

розкрити зміст Положення про кадрову службу підприємства;

продемонструвати модель менеджера кадрової служби підприємства;

висвітлити питання діловодства в роботі кадрової служби підприємства;

визначити показники ефективності роботи кадрової служби підприємства.

6.1. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства — кадровою службою.

Слід зазначити, що в сучасній літературі, а також у практиці діяльності різних підприємств використовуються такі назви, як відділ кадрів, служба кадрів, відділ з роботи з персоналом і т.д. Усі ці назви мають однакове значення для діяльності підприємства і виконують функції організації роботи з персоналом конкретного підприємства.

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно зростає. Так, у період ринкової економіки в Україні виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових

служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть бути ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства. Вони визначають функції служби управління персоналом.

До *функцій кадрової служби* підприємства належать:

— визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

— організація підбору, розміщення і виховання персоналу;

— дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

— організація діловодства щодо роботи з персоналом;

— оцінка й атестація персоналу підприємства;

— організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

— формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі;

— поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;

— розвиток мотивації, кар'єри працівників.

До *нових функцій кадрових служб* належать:

— кадровий моніторинг (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);

— контролінг персоналу (передбачає: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координацію планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства);

— персонал-маркетинг (передбачає: дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, його сегментування; аналіз очикувань пра-

цівників стосовно кар'єрного зростання; поширення у підприємстві інформації про потребу в кадрах, можливості щодо професійного навчання або зміни кваліфікації; пошук і залучення на роботу необхідних фахівців);

— кадровий консалтинг (передбачає: визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);

— кадровий аудит (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є: якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);

— робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу (які надають працівників без установлення з ними відносин прямого наймання);

— впровадження автоматизованих систем управління персоналом (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);

— реалізація програм що зміцнення зв'язків з працівниками.

Так, у рамках «політики відкритих дверей» працівники можуть особисто звертатися до керівників доти, доки не одержать задовільної відповіді на свої заяви.

«Співбесіда через голову керівника» передбачає можливість бесіди один раз на рік з керівником свого керівника з його ініціативи.

Американська програма «Говори» передбачає, що кожен працівник має право написати анонімну заяву, направити її через спеціального координатора керівникові, який займається вирішенням відповідної проблеми, і протягом 10 днів одержати відповідь.

Організація роботи з персоналом у підприємстві повинна бути спрямована на виконання завдань кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

> Начальник відділу кадрів «ЛУКОЙЛ-Київ» відзначив: «Наша компанія нараховує понад 1000 працівників, це наш найбільший капітал. Крім адміністративних функцій на відділ кадрів покладені обов'язки управління персоналом. У навчально-курсовому підрозділі мають можливість навчатися і здобувати спеціальність не тільки наші співробітники, але й усі бажаючі. Для цього є педагогічні кадри, матеріальна база, ліцензія Міністерства освіти і науки України» [35].

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т.д.).

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу бере на себе сам директор підприємства — сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні, і т.д.

Світовий досвід показує, що «критичною масою», при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в царині людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50–70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2–4 фахівця) або відділу кадрів.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності у сфері людських ресурсів, що очолюється директором з персоналу або заступником генерального директора (рис. 6.1).

При цьому директор з персоналу особисто вирішує такі питання:

- філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується *Положенням про кадрову службу*.

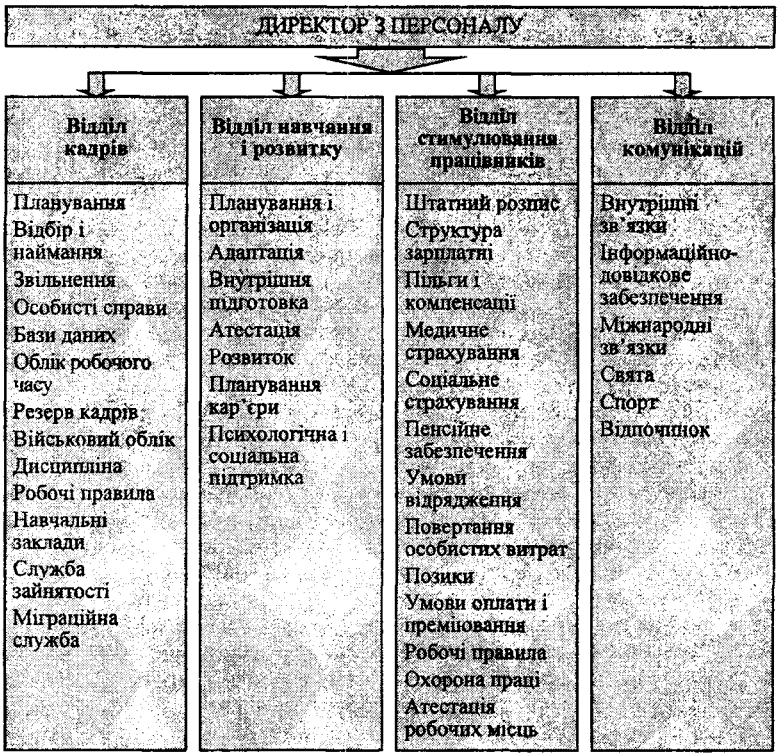


Рис. 6.1. Організаційна структура служби управління персоналом

Це положення включає такі *розділи:*

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підпорядковується керівникові підприємства.

2. Завдання відділу: вказуються завдання щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Завдання відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

— розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

— створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

— забезпечення безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються виходячи із встановлених перед ним завдань.

Типовими основними функціями підрозділу є:

— участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в сфері управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;

— прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи;

— поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;

— формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів добору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників);

— організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

— забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

— підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

— удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакета; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

— забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

— постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

— здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій стосовно до діяльності підприємства;

— організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

— здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням завдань підрозділу; виконання функцій підрозділу щодо зв'язків із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів; брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;
- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;
- вимагати необхідну інформацію в межах, необхідних для вирішення задач підрозділу;
- вимагати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;
- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обумовлюється відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Проте у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими струк-

турами підприємства. Разом з тим у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктним ситуаціям між структурними підрозділами.

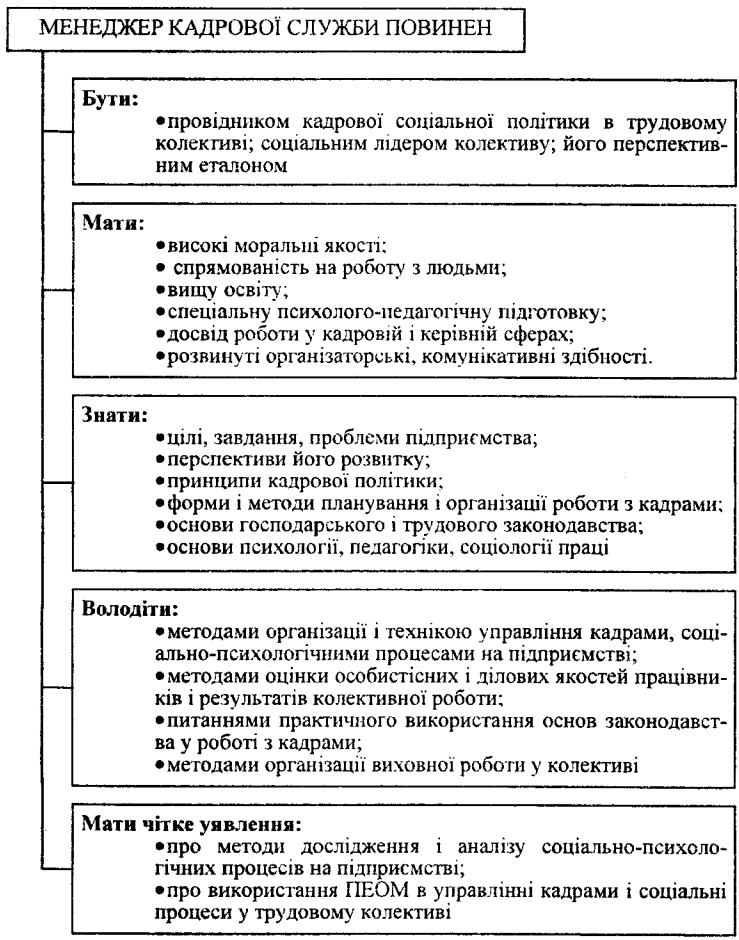


Рис. 6.2. Модель менеджера кадрової служби підприємства

Варіант такої формалізації може виглядати таким чином.

Підрозділ з управління людськими ресурсами:

• разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;

• періодично (раз на рік або за вимогою) подає керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями щодо їх вирішення. Разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника. Контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промисловими і продовольчими товарами, транспорт та ін.);

• спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо запобігання витоку комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Подальше удосконалення організації роботи з кадрами у підприємстві повинно базуватися на розробці моделі менеджера кадрової служби (рис. 6.2).

6.2. ДІЛОВОДСТВО В РОБОТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом.

Діловодство становить повний цикл обробки і руху документів з моменту їхнього створення до завершення виконання і передачі в інші підрозділи.

Оформлення документів базується на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи з оформлення приймання, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення становлять групу документів з роботи з персоналом підприємства. До таких документів належать: накази з особового складу, заяви, контракти з пра-

цівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки і т.д. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

Документація з роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника до підприємства. Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

Основою для використання різних форм документів є підсистема уніфікованих форм документів. У складі даної підсистеми розроблені уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з прийому, переведення, звільнення, заохочення, надання відпусток, оформленню дисциплінарних стягнень, а також інструкції щодо застосування уніфікованих форм документів. З кожного із завдань існує форма документів: анкета, доповнення до анкети, заява, подання, графік, пояснювальна записка, доповідна записка і т.д.

Право прийому працівників на роботу належить керівнику підприємства. Керівник може передавати надане йому право прийому на роботу працівників, як правило, тільки тим особам із складу адміністрації, сфера керівної діяльності яких поширюється на все підприємство в цілому.

При прийомі на роботу працівнику необхідно пред'явити: паспорт, трудову книжку, диплом про освіту (якщо є), автобіографію, заяву про прийом на роботу. Якщо питання про прийом на роботу вирішено позитивно, адміністрація підприємства укладає з прийнятим працівником контракт. На сьогоднішній день існує цілий ряд типових форм контрактів між підприємством і працівником. Особливості контракту залежать від профілю підприємства і посади працівника.

При прийомі на роботу працівник кадрової служби зобов'язаний перевірити усі дані, внесені працівником у поданні документи. Одним з основних документів з роботи з персоналом підприємства є особиста картка, у якій вказується: П.І.Б., дата народження, громадянство, номер і серія паспорту, домашня адреса працівника. Дані про стаж роботи, а також про посадові переміщення працівника вказують на підставі записів у трудовій книжці.

При прийомі на роботу подається письмова заява, у якій викладають прохання про зарахування на підприємство, вказують свою професію, спеціальність і посаду. Для заяви характерні такі реквізити: адресат, автор, найменування виду документу (заява), текст, підпис укладача, дата складання.

Заява про прийом на роботу є підставою для відповідного наказу.

Наказами з персоналу підприємства оформлюються: прийом, переміщення по службі, звільнення, надання відпусток, оголошення заохочень, заходи впливу до порушників і т.д.

Оформлюються накази з особового складу на загальних бланках. У заголовку до тексту пишуться слова: про прийом на роботу; про переведення на іншу роботу і т.д. У наказах з персоналу підприємства констатуюча частина, як правило, відсутня. Розпорядницька частина поділяється на пункти. Кожен пункт такого наказу починається дієсловом, що позначає дію: ПРИЗНАЧИТИ, ПЕРЕВЕСТИ, НАДАТИ і т.д.

При цьому прізвище варто друкувати цілком великими буквами, а ім'я і по батькові малими, потім вказується посада, структурний підрозділ, зміст дії стосовно до особи, про яку складається наказ. Крім того, у пункті наказу про призначення на посаду вказують, на яку посаду, з якої дати і з яким окладом приймається працівник. Зразок групового наказу подано в дод. Б.

У наказі про надання відпустки вказується вид відпустки, кількість наданих робочих днів і дати початку і закінчення відпустки. Наказ з персоналу підприємства повинен з кожного пункту містити підставу, в якій вказуються документи, що стали підставою для видання наказу. Після підписання наказу керівником підприємства він повинен бути переданий структурним підрозділам, діяльність яких безпосередньо пов'язана з даним наказом (бухгалтерія, відділ кадрів і т.д.), для відповідного узгодження.

Для обліку і контролю за роботою з наказами щодо персоналу підприємства ведеться журнал реєстрації наказів за такою формою:

№ наказу	Дата видання наказу	Короткий зміст	Ким підписаний	Примітки

Автобіографія — це документ, який автор складає самостійно. Автобіографія типової форми не має і складається довільно. Однак окремі складові частини і реквізити повинні міститися в автобіографії обов'язково. Пишуть автобіографію рукописним способом. Форма викладу — оповідальна. Уся інформація викладається у хронологічному порядку і таким чином, щоб можна було скласти уявлення про життєвий шлях, ділову кваліфікацію працівника.

В автобіографії, як правило, вказують: назву документа, ім'я, по батькові і прізвище автора, число, місяць і рік народження, дані про батьків; освіту і спеціальність за освітою; вид трудової діяльності; сімейний стан і склад родини; домашню адресу і телефон; дату; особистий підпис.

На кожного працівника підприємства у кадровій службі формується особова справа. До особової справи входять:

— внутрішній опис документів, що є в особовій справі;

— заява про прийом на роботу;

— контракт між працівником і підприємством;
— особовий листок з обліку кадрів;
— автобіографія;
— копія документа про освіту;
— витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення);
— довідки та інші документи, що стосуються даного працівника;
— трудова книжка.

До того ж у кадровій службі підприємства повинна вестися алфавітна книга (дод. А).

Трудова книжка — це основний документ, що підтверджує діяльність працівника і є основою для встановлення загального, безупинного і спеціального стажу. При прийомі на роботу трудова книжка заповнюється на всіх працівників незалежно від виду діяльності і форми власності підприємства. У трудову книжку вносяться: дані про працівника (П.І.Б., дата народження, освіта, професія, спеціальність), дані про роботу (прийом на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення). При звільненні усі записи, внесені в трудову книжку, повинні бути завірені підписом керівника підприємства з печаткою.

Для реєстрації трудових книжок у підприємстві ведуться журнали реєстрації трудових книжок за такою формою:

№ трудової книжки	П.І.Б.	№, дата і формулювання наказу про прийом на роботу	№, дата і формулювання наказу про звільнення	Підпис начальника відділу кадрів

Підготовка документів з особового складу вимагає дотримання усіх норм і вимог, що забезпечує їхню юридичну чинність.

6.3. ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання діяльності кадрових служб — це процес, спрямований на вимірювання витрат та ефекту, пов'язаних із програмами кадрової діяльності.

Виділяють такі *показники ефективності діяльності кадрових служб:*

1. Показники економічної ефективності:

1.1. показники ефективності (відношення вартості робочої сили до отриманого результату);

1.2. відношення бюджету відділу до чисельності персоналу, що обслуговується;

1.3. вартість оцінюваної програми на одного працівника.

2. Показники ступеня відповідності:

2.1. оцінка якості інформації, що надійшла від кадрової служби до вищого керівництва;

2.2. ступінь співпраці структурних підрозділів підприємства з кадровою службою;

2.3. оперативність вирішення кадрових проблем;

2.4. відкритість та прозорість роботи;

2.5. якість і ефективність виконання запитів, що надходять до кадрової служби;

2.6. ступінь реалізації кадровою службою стратегії управління персоналом;

2.7. позитивні дії щодо досягнення цілей.

3. Показники ступеня задоволеності працівників:

3.1. задоволеність працівників діяльністю кадрової служби (наприклад, навчанням, оплатою праці, формами стимулювання, службовим просуванням);

3.2. задоволеність працівників своєю роботою.

4. Непрямі показники ефективності:

4.1. плинність кадрів;

4.2. абсентеїзм (кількість самовільних невиходів на роботу);

4.3. показники якості праці;

4.4. показники руху кадрів;

4.5. кількість скарг;

4.6. рівень безпеки праці, кількість нещасних випадків.

Кожен з вказаних показників і їхня комбінація в цілому виражають ефективність відповідних кадрових заходів.

Резюме

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть перебувати ряд відділів, секторів або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і

оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать: визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; дослідження і аналіз ділових, професійних і особистісних якостей працівників підприємства; організація діловодства щодо роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі; поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань; розвиток мотивації, кар'єри працівників.

До нових функцій кадрових служб належать: кадровий моніторинг, контролінг персоналу, персонал-маркетинг, кадровий консалтинг, кадровий аудит, робота з посередницькими фірмами щодо підбору та лізингу персоналу, впровадження автоматизованих систем управління персоналом, реалізація програм зі зміцнення зв'язків з працівниками.

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу, яке включає такі розділи: загальні положення (повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підпорядковується керівникові підприємства), завдання відділу (вказуються завдання щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни), функції відділу (визначаються виходячи із встановлених перед ним завдань), права відділу (виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.), відповідальність відділу (обумовлюється відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників залежно від посадових функцій і в цілому відділу кадрів).

Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення складають групу документів з роботи з персоналом підприємства. До таких документів належать: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки і т.д. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

Документація щодо роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника до підприємства. Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом. Основою для використання різних форм документів є підсистема уніфікованих форм документів.

Право прийому працівників на роботу належить керівникові підприємства. Керівник може передавати надане йому право прийому на роботу працівників, як правило, тільки тим особам із складу адміністрації, сфера керівної діяльності яких поширюється на все підприємство в цілому.

На кожного працівника підприємства у кадровій службі формується особиста справа. До особистої справи входять: внутрішній опис документів, що є в особовій справі; заява про прийом на роботу; контракт між працівником і підприємством; особовий листок з обліку кадрів; автобіографія; копія документа про освіту; витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення); довідки та інші документи, що стосуються даного працівника; трудова книжка.

Оцінювання діяльності кадрових служб — це процес, спрямований на вимірювання витрат та ефекту, пов'язаних із програмами кадрової діяльності. Виділяють такі показники ефективності діяльності кадрових служб: показники економічної ефективності (відношення вартості робочої сили до отриманого результату; відношення бюджету відділу до чисельності персоналу, що обслуговується; вартість оцінюваної програми на одного працівника); показники ступеня відповідності (оцінка якості інформації, що надійшла від кадрової служби до вищого керівництва; ступінь співпраці структурних підрозділів підприємства з ка-

дровою службою; оперативність вирішення кадрових проблем; відкритість та прозорість роботи; якість і ефективність виконання запитів, що надходять до кадрової служби; ступінь реалізації кадровою службою стратегії управління персоналом; позитивні дії щодо досягнення цілей); показники ступеня задоволеності працівників (задоволеність працівників діяльністю кадрової служби; задоволеність працівників своєю роботою); непрямі показники ефективності (плинність кадрів; абсентеїзм; показники якості праці; показники руху кадрів; кількість скарг; рівень безпеки праці, кількість нещасних випадків).

Контрольні питання

1. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління підприємством.
2. Назвіть та охарактеризуйте традиційні і нові функції кадрової служби підприємства.
3. Якими чинниками визначається структура служби управління персоналом?
4. Розкрийте зміст Положення про кадрову службу підприємства.
5. Охарактеризуйте модель менеджера кадрової служби підприємства.
6. Висвітліть питання діловодства в роботі кадрової служби підприємства.
7. Назвіть показники ефективності діяльності кадрової служби підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу?

1. Можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам.
2. Можливість не виконувати певні управлінські рішення.
3. Право залучати додаткові ресурси.
4. Можливість додаткового заохочення.

2. Яку роль виконує менеджер з персоналу, що здійснює адміністративний контроль за дотриманням вимог законодавства?

1. Спеціаліста з трудових договорів (контрактів).
2. Опікуна своїх працівників.
3. Архітектора кадрового потенціалу.
4. Інструктора з кадрової роботи.

3. До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належать:

1. Визначення стратегії фірми в кадровій роботі.
2. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.
3. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.
4. Формування кадрової політики підприємства.

4. Проект наказу про звільнення працівника з посади економіста організації погоджують із:

1. Усі відповіді правильні.
2. Лінійним менеджером.
3. Менеджером по персоналу.
4. Заступником керівника організації.

5. Трудову книжку як головний документ про трудову діяльність на працівника організації менеджер з персоналу повинен оформити протягом:

1. Тижня.
2. 3 днів.
3. 10 днів.
4. 1 місяця.

6. Якими можуть бути повноваження інспектора кадрів усередині підприємства?

1. Лінійними, функціональними.
2. Лінійними, паралельними.
3. Прямими, опосередкованими.
4. Функціональними.

7. Відділ персоналу підприємства не має права:

1. Заохочувати працівників за високопродуктивну працю.
2. Контролювати використання працівників відповідно до їх професій, спеціальностей та кваліфікації.
3. Вимагати від менеджерів інформацію про роботу з персоналом.
4. Репрезентувати з питань своїх обов'язків підприємство у інших організаціях.

8. Сукупність певних підрозділів та їх працівників, що допомагають менеджерам здійснювати свої повноваження і обов'язки, але не мають розпорядницьких функцій, — це:

1. Адміністративний апарат.
2. Відділ персоналу.
3. Канцелярія підприємства.
4. Рівень управління.

9. Влаштовуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:

1. Паспорт, документи про освіту, резюме.
2. Заяву та особовий листок з обліку кадрів.
3. Трудову книжку, результати медичного обстеження.
4. Паспорт, посвідчення водія, заяву.

10. Проекти наказів щодо персоналу в організації зазвичай готує:

1. Менеджер з персоналу.
2. Керівник організацій.
3. Лінійний менеджер.
4. Заступник керівника організації.

11. Яким є головне призначення відділу персоналу?

1. Збільшення порушень технологічної та виробничої дисциплін на підприємстві.
2. Своєчасне забезпечення підприємства потрібною кількістю і якістю працівників.
3. Наявність резерву підготовлених працівників.
4. Збільшення плинності персоналу.

12. До основних функцій менеджера персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належать:

1. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.
2. Активна участь у розробці організаційної структури підприємства.
3. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.
4. Формування кадрової політики підприємства.

13. Який документ веде відділ персоналу для визначення частоти зміни кадрів на тій чи іншій посаді організації?

1. Реєстраційна картка.
2. Особова справа.
3. Номенклатура справ.
4. Особова картка.

14. Виберіть правильний варіант відповіді: що використовують при розрахунку чисельності працівників кадрових служб через працемісткість робіт?

1. Типові норми на підготовку і оформлення документів.
2. Норми обслуговування.
3. Норми чисельності.
4. Немає правильної відповіді.

15. Що розуміють під документом, який являє затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловодстві відділу, і в якому обов'язково вказуються терміни зберігання документів:

1. Номенклатура справ.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

16. Яким є обліковий документ, що обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою і т.д.?

1. Особова картка.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

17. Який документ комплектується з таких складових: додаток до особового листка з обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту і та інше?

1. Особова справа.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

18. Який документ ведуть для визначення частоти зміни кадрів на тій або іншій посаді і більш детального вивчення причин небажання працівників заміщувати конкретну посаду?

1. Реєстраційна картка.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

19. Про який тип документа йде мова? Яка угода між членами трудового колективу та адміністрацією укладається один раз на рік в організації?

1. Колективний договір.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

3. Особова картка.
4. Посадова інструкція.

20. Про який документ йде мова? Він належить до категорії актів централізованого регулювання і являє собою документ, в якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці:
1. Кодекс законів про працю.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Колективний договір.
4. Положення про підрозділ.

21. Яким є організаційно-регламентуючий документ, в якому характеризуються основні принципи утворення і функціонування структурного підрозділу?
1. Положення про підрозділ.
2. Кодекс законів про працю.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Колективний договір.

22. Який документ веде відділ кадрів для визначення частоти зміни кадрів на тій чи іншій посаді організації?
1. Реєстраційна картка.
2. Особова справа.
3. Номенклатура справ.
4. Особова картка.

23. Про який тип документа йде мова? Документ, який регламентує діяльність у межах кожної управлінської посади і вміщує вимоги до працівника, який обіймає цю посаду:
1. Посадова інструкція.
2. Опис роботи.
3. Особова специфікація.
4. Документаційне забезпечення.

24. При розрахунку чисельності працівників кадрових служб через трудомісткість робіт використовують:
1. Типові норми на підготовку і оформлення документів.
2. Норми обслуговування.
3. Норми чисельності.
4. Немає правильної відповіді.

25. Необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби:
1. Кадрове забезпечення.
2. Робоча сила.
3. Трудовий потенціал.
4. Кадри.

26. Про який тип документа йде мова? У кожному відділі кадрів формується документ, який являє собою затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловодстві відділу, і в якому обов'язково вказуються терміни зберігання документів:

1. Номенклатура справ.
2. Особова справа.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

27. Про який тип документа йде мова? Цей документ ведуть для визначення частоти зміни кадрів на тій або іншій посаді і більш детального вивчення причин небажання працівників заміщувати конкретну посаду:

1. Реєстраційна картка.
2. Особова картка.
3. Посадова інструкція.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

28. Про який тип документа йде мова? Цей документ є первинним документом з обліку кадрів на підприємстві:

1. Наказ.
2. Реєстраційна картка.
3. Особова картка.
4. Посадова інструкція.

29. Про який тип документа йде мова? Документ, що регламентує порядок прийому і звільнення, основні обов'язки робітників, службовців і адміністрації, робочий час і його використання і т. ін.:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. Колективний договір.
3. Положення про підрозділ.
4. Посадова інструкція.

30. Про який тип документа йде мова? Це організаційно-регламентуючий документ, в якому характеризуються основні принципи утворення і функціонування структурного підрозділу:

1. Положення про підрозділ.
2. Кодекс законів про працю.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Колективний договір.

31. До функцій кадрової служби підприємства належать:

1. Визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань.

2. Дослідження й аналіз ділових, професійних і особистісних якостей працівників підприємства; організація діловодства щодо роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства.
3. Організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі; розвиток мотивації, кар'єри працівників.
4. Ваш варіант відповіді.

32. Структура кадрової служби залежить від:
1. Масштабів діяльності підприємства.
2. Стратегії роботи з персоналом.
3. Тактики роботи з персоналом.
4. Ваш варіант відповіді.

33. Виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства:
1. Функції відділу кадрів.
2. Права відділу кадрів.
3. Завдання відділу кадрів.
4. Відповідальність відділу кадрів.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1
Ви — менеджер з персоналу у підприємстві. Складіть трудовий контракт, що укладається між вашим підприємством та працівником, який поступає на роботу.

Завдання № 2
Ви — менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть відповідні документи на працівника, який поступає на роботу.

Завдання № 3
Ви — менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про прийняття Клименко А.Ю. на посаду економіста 1-ї категорії вашого підприємства (ЗАТ «Донецький ЦУМ») та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання № 4
Ви — менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про звільнення Юренко О.П. з посади товарознавця 1-ї категорії вашого підприємства (ЗАТ «Донецький ЦУМ») та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Завдання № 5

Ви — менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про переведення продавця 1-ї категорії Петренко О.М. на посаду менеджера зі збуту (у зв'язку із закінченням Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за спеціальністю «Менеджмент організацій») вашого підприємства (ЗАТ «Донецький ЦУМ») та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Вважається, що для менеджерів з персоналу найбільш важливими є такі якості:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
- мистецтво вирішувати конфлікти, запобігати їм;
- мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- мистецтво самоаналізу — здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення і підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?
2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?

РОЗДІЛ 7

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

7.1. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, завдання, принципи, етапи.
7.2. Кадровий контролінг і кадрове планування.
7.3. Види планування роботи з персоналом підприємства.
7.4. Визначення потреби підприємства в персоналі.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити значення, цілі і завдання кадрового планування у підприємстві;

висвітлити принципи кадрового планування у підприємстві;

охарактеризувати етапи планування потреби у персоналі;

висвітлити особливості кадрового контролінгу;

розкрити види планування роботи з персоналом підприємства;

продемонструвати структуру оперативного плану роботи з персоналом підприємства;

висвітлити методи визначення потреби підприємства в персоналі.

7.1. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ: ЗНАЧЕННЯ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ПРИНЦИПИ, ЕТАПИ

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

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

Кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє [87]:

— 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 працівників. 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 підпорядкованого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам — для інших. Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутрішньофірмового планування, і плани з персоналу доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- які вимоги пред'являються до певних категорій працівників;
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток кадрового потенціалу;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи.

На рис. 7.1 показане місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства [87].

На Центральному гірничо-збагачувальному комбінаті планується процес набору і підготовки нових фахівців. «Раніше кадри готувалися без урахування того, працівники яких професій нам знадобляться найближчим часом, — відзначив начальник кадрового відділу Валерій Приходченко. — Тепер ми вивчаємо динаміку за віковим складом і стажем роботи, а також плануємо потребу в працівниках тих або інших спеціальностей виходячи з програми розвитку виробництва» [81].

Рис. 7.1. Місце кадрового планування
в системі управління персоналом підприємства

Цілі і завдання кадрового планування узагальнено можна подати у виді схеми, наведеної на рис. 7.2 [87].

Кадрове планування повинно забезпечувати:

— максимальне розкриття здібностей працівників;

— мотивацію працівників;

— урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

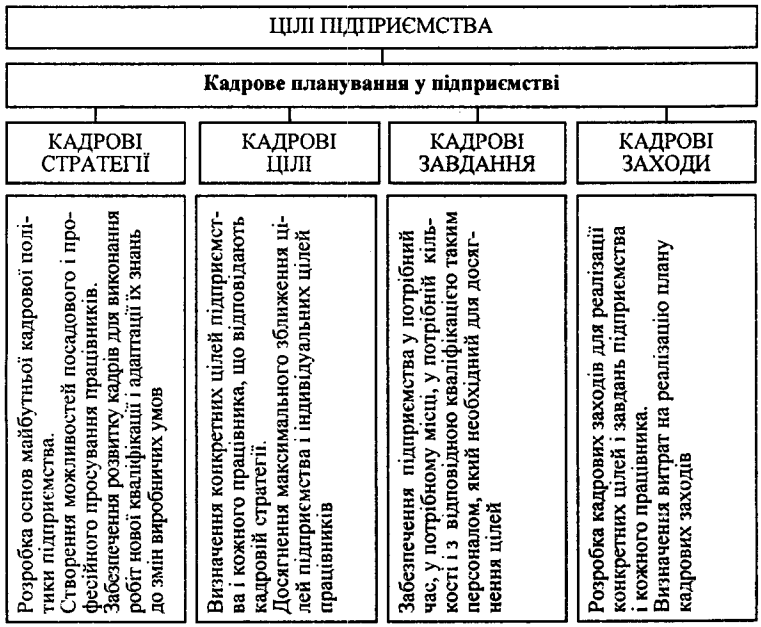


Рис. 7.2. Цілі і завдання кадрового планування у підприємстві

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

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.

У літературі і на практиці поняття «кадрове планування» і «кадрова політика» часто недостатньо чітко розмежовуються. Кадрова політика як прийняття фундаментальних кадрових рішень стає плануванням цілей. У цьому сенсі кадрова політика або планування цілей часто прирівнюються до довгострокового стратегічного планування кадрів. Тому кадрові рішення принципового перспективного значення для підприємства завжди повинні ґрунтуватися на довгостроковому плануванні. Таким чином, кадрове планування починається не після затвердження кадрової політики, а одночасно з нею.

Принципи кадрового планування наведені у табл. 7.1.

Наведені у табл. 7.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління; водночас на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи.

Таблиця 7.1

ПРИНЦИПИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Принцип	Характеристика
Науковість	Застосування наукових даних, норм і нормативів.
Безперервність	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал перебуває 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 коректив у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
Узгодження планів з персоналу у формі координації й 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

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

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

Виділяють три *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 обіймають 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 завдань, 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;
- 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 інфор-

мації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається за категоріями, професіями, спеціалізацією, рівнем кваліфікації, індивідуальними вимогами, пропонованими 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 плановану 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 такими 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 добір 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, перелічених 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 з наймання діляться на потребу в залученні додаткового персоналу. Загальна ефективність розробленої програми оцінюється в процесі її функціонування. Як критерії оцінки можна використовувати такі показники: плинність кадрів, набраних за даною програмою, результативність праці персоналу, найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін.

7.2. КАДРОВИЙ КОНТРОЛІНГ І КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Кадрове планування не може бути успішним без здійснення дієвого кадрового контролю.

Контроль як функція управління персоналом спрямований на конкретні завдання і є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень.

Найпершим завданням контролю є фіксація результатів кадрового планування. Після зіставлення запланованого та отриманого результатів аналізуються відхилення і розробляються заходи щодо їх коригування. Таким чином, кадровий контроль є заключним етапом процесу прийняття кадрових рішень.

Поряд із завдання інформаційної підтримки кадрового планування кадровий контроль у рамках загального організаційного контролю спрямований на оптимізацію використання персоналу у підприємстві. Контроль надає інформацію для звітності і дозволяє документувати дотримання трудових і соціально-правових норм.

Необхідно диференціювати різні аспекти контролю у кадровій роботі. Контроль може стосуватися, з одного боку, самих кадрових процесів, а з іншого боку, їхніх результатів. Тому слід брати до уваги не тільки загальний процес прийняття кадрових рішень, але й процеси прийняття рішень у межах окремих кадрових підсистем (функцій), а також їхні результати.

Розгляд кадрового контролю з позиції виконання ним коригувальних функцій дозволяє виділити таке поняття, як *«кадровий контролінг»*, що полягає у координації встановлення цілей, планування, контролю та інформації.

До *цілей кадрового контролінгу* належать:

— забезпечення надійності і підвищення якості інформації про персонал;

— підтримка кадрового планування;

— забезпечення координації в рамках функціональних підсистем системи управління персоналом;

— забезпечення взаємозв'язку системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами підприємства;

— підвищення гнучкості в управлінні персоналом за допомогою своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи і т.д.

На практиці для наочності кадрового контролінгу використовуються деталізовані переліки завдань в розрізі окремих його функцій (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ І ЗАВДАННЯ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Функції	Завдання
Планувальна	Створення системи кадрового планування і контролю. Вибір методу і процедур. Визначення порядку проведення планування. Визначення основних вимог до складання плану і контроль за ним. Визначення зовнішніх і внутрішніх передумов плану
Інформаційна	Визначення потреби в інформації. Ієрархічний аналіз потреби в інформації. Визначення одержувачів інформації. Створення кадрової інформаційної системи. Участь у створенні системи інформації про робочі місця. Участь у створенні системи оцінки кадрів. Створення інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін, що мають значення для планування. Оформлення змісту кадрової звітності
Координаційна	Підготовка засідань щодо планування. Координація кадрового планування. Проведення обговорень плану з керівниками економічних служб. Перевірка дотримання завдань, встановлених кадровим плануванням, за всіма структурними підрозділами підприємства. Узгодження кадрового планування з іншими частковими планами підприємства. Контроль за виконанням планів. Розробка заходів щодо усунення відхилень від планів
Організаційна	Ведення системи кадрової інформації. Складання звітів з кадрів

Закінчення табл. 7.2

Функції	Завдання
Контрольна	Проведення аналізу ефективності планів. Виконання функції кадрового аудиту. Перевірка методів, моделей і процесів, що застосовуються у кадровій роботі, з точки зору їх економічної і соціальної ефективності. Проведення внутрішніх і зовнішніх порівняльних оцінок ефективності роботи з кадрами у підприємстві. Аналіз здатності відповідальних працівників вірно використовувати інструментарій кадрового управління

7.3. 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 завдання і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

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

По-друге, плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад, графіки роботи і схеми розставлення працівників по робочих місцях при замінах.

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

Залежно 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 коротший 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 завдань із соціального 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'юнктурою 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 квартальному 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. 7.3 [87].

Рис. 7.3. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

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, статевовікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);

— плинність кадрів;

— втрати часу через простої, хвороби;

— дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюють 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 подані так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;

— однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;

— зіставлення: дані наводяться у зіставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;

— актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;

— наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

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

— орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць;

— оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;

— укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з урахуванням їх специфіки;

— створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з кадрами, що звільняються, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення: за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію і т.д. Ставлення 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 моменту 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 просування по службі.

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 кадрів за категоріями і посадами;
2) питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працівників;
3) витрати на апарат управління;
4) кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);

5) кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

6) рух кадрів різних категорій і професійних груп і т.д.

Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з кадрами. При цьому провідне місце в системі планування кадрової роботи має розробка планів потреби в кадрах і джерел її забезпечення.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

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

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

7.4. 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 відстежувати 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.

Відстежування і знання динаміки чинників, які впливають на потреби в персоналі, є основою її планування.

Потреба підприємства в кадрах поділяється на:

— загальну;

— додаткову.

Загальна потреба в кадрах дорівнює кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, 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 кадрах (Ч) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу ($Т_з$) до запланованої продуктивності праці ($ПП_з$):

$$Ч = Т_з : ПП_з. \qquad (7.1)$$

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

Баланс додаткової потреби в кадрах являє собою комплексний, науково обгрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в кадрах 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 накреслюють перспективні напрямки удосконалення виробництва і розвитку підприємства. Служба організації праці визначає у зв'язку з цим потребу в кадрах. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в кадрах з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; визначає 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 кадрами, коригує баланс у разі 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 скоригованої 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 працівникові 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 порівняно з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати зі сторони, а можна знаходити у підприємстві.

Неможливість за тими чи іншими причинам 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 надмір ресурсів, то слід вирішувати зворотну проблему — розширювати їх використання або звільнятися від надміру. 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. Економіко-математичні 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 за допомогою розв'язання 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'єкта 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 затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

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

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 та-

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

Кадровий контролінг полягає у координації встановлення цілей, планування, контролю та інформації.

До цілей кадрового контролінгу належать: забезпечення надійності і підвищення якості інформації про персонал, підтримка кадрового планування, забезпечення координації в рамках функціональних підсистем системи управління персоналом, забезпечення взаємозв'язку системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами підприємства, підвищення гнучкості в управлінні персоналом за допомогою своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи і т.д.

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом називається офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства і окремих аспектів його діяльності (у даному випадку — персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві завдання 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.

Залежно 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 персо-

налу; план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу; 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 кадрах.

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

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

Потреба підприємства в кадрах поділяється на загальну і додаткову.

Загальна потреба в кадрах дорівнює кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, 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 кадрах, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю кадрів 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.

Контрольні питання

1. Розкрийте значення кадрового планування у підприємстві.
2. Назвіть цілі і завдання кадрового планування.
3. Висвітліть принципи кадрового планування у підприємстві.
4. Охарактеризуйте етапи планування потреби підприємства в персоналі.

5. Розкрийте сутність, цілі та завдання кадрового контролінгу.
6. Назвіть і охарактеризуйте види планування роботи з персоналом підприємства.
7. Розкрийте структуру оперативного плану роботи з персоналом підприємства.
8. Висвітліть методи прогнозування потреби в персоналі

Тести для самоконтролю

1. *Які регламенти регулюють роботу персоналу як сукупність взаємопов'язаних груп працівників?*

1. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти.
2. Статут, установчий договір, філософія, правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.
4. Класифікатори, типові бланки даних.

2. Який процес має узгоджувати і врівноважувати інтереси роботодавців та найманих працівників?

1. Кадрове планування.
2. Адаптація працівників.
3. Плинність кадрів.
4. Професіограма.

3. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення з роботи не залишив місця роботи і не вимагає розірвання трудового договору, адміністрація:

1. Не може звільнити його з роботи на підставі заяви, поданої раніше.
2. Може звільнити протягом двох днів після строку попередження.
3. Може звільнити працівника після узгодження з профспілковим комітетом.
4. Усі відповіді правильні.

4. Які приклади відповідають категорії «спеціаліст»?

1. Економіст, юрист, інженер, ревізор, бухгалтер.
2. Бухгалтер, старший юрисконсульт.
3. Директор філії, секретар, податковий інспектор, начальник відділу маркетингу.
4. Начальник транспортного відділу, голова правління райспоживспілки, бухгалтер, економіст.

5. Прогнозування в кадровій роботі є:

1. Попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань.
2. Методом формування кадрової політики підприємства.
3. Прогнозом структури кадрів підприємства.
4. Набором рішень з поточного управління працівниками.

6. Метою кадрового планування є:

1. Визначення професійного рівня та професійної придатності працівників.
2. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та визначення неминучих втрат.
3. Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників.
4. Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

7. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:

1. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого.
2. Обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника.
3. Продуктивність праці управлінських працівників.
4. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця.

8. Складовими частинами розробки кадрової стратегії є:

1. Планування кадрової потреби, навчання та підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці.
2. Прогнозування, планування кадрової потреби, адаптація та навчання, просування та мотивація.
3. Планування, підготовка, регулювання та звільнення персоналу, управління конфліктами.
4. Система підбору і відбору кадрів; створення згуртованого трудового колективу; мотивація персоналу.

9. Єдина система кадрової роботи складається з таких підсистем:

1. Створення оптимальних умов праці і трудових відносин, оформлення і обліку кадрів, розвитку кадрів.
2. Планування, прогнозування і маркетингу персоналу, розробки організаційних структур управління і стимулювання праці.
3. Аналізу, планування і прогнозування кадрів; підбору, розстановки, оцінки і безперервної освіти кадрів.
4. Раціонального використання кадрів, планування, прогнозування і маркетингу персоналу.

10. Прогнозування в кадровій роботі є:

1. Попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань.
2. Методом формування кадрової політики підприємства.

3. Прогнозом структури кадрів підприємства.
4. Набором рішень з поточного управління працівниками.

11. Метою кадрового планування є:
1. Визначення професійного рівня та професійної придатності працівників.
2. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та визначення неминучих втрат.
3. Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників.
4. Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

12. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:
1. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого.
2. Обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника.
3. Продуктивність праці управлінських працівників.
4. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця.

13. Поняття «посада» означає:
1. Окрему штатну одиницю організації.
2. Сукупність прав, обов'язків та відповідальності працівника.
3. Первинний елемент в структурі управління, що характеризується функціями, межами компетенції і правовим статусом працівника.
4. Основний елемент в організаційній структурі управління, що характеризується певним обсягом прав, обов'язків і відповідальності.

14. Кадровий маркетинг спрямований на:
1. Вивчення обсягу пропозицій на ринку праці.
2. Забезпечення організації висококваліфікованими працівниками.
3. Створення інформаційної бази даних персоналу підприємства.
4. Дослідження ринку робочої сили.

15. Моніторинг персоналу передбачає:
1. Постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом і т.д.
2. Вивчення процесу плинності кадрів.
3. Відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування.
4. Аналіз ринку робочої сили.

16. Прогнози персоналу розробляються насамперед у вигляді:
1. Сукупності кількісних і якісних (рідше) оцінок, а також показників ймовірності їх досягнення.
2. Твердження відносно можливості чи неможливості тих чи інших процесів, пов'язаних з персоналом.

3. Проекції на майбутнє тенденцій сучасного розвитку персоналу.
4. Конкретних програм дій щодо визначення джерел поповнення організації кваліфікованими кадрами.

17. Яким показником визначається сума спискового складу персоналу за всі дні місяця, включаючи вихідні і святкові дні, поділена на кількість календарних днів за місяць?

1. Середньоспискова чисельність персоналу.
2. Спискова чисельність персоналу.
3. Явочний склад персоналу.
4. Норми часу.

18. В якій послідовності здійснюється процес підготовки резерву персоналу в організації?

1 — визначення вимог до керівника; 2 — визначення ключових посад в компанії; 3 — оцінка прогресу розвитку; 4 — підготовка планів розвитку кандидатів; 5 — призначення на посаду; 6 — адаптація; 7 — реалізація планів підготовки преємників; 8 — підбір кандидатів до резерву

1. 2, 1, 8, 4, 7, 3, 5, 6.
2. 1, 2, 5, 6, 7, 3, 4, 8.
3. 2, 4, 8, 7, 6, 3, 1, 5.
4. 5, 6, 2, 3, 4, 8, 7, 1.

19. Що означає поняття «капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників»?

1. Витрати на профрозвиток.
2. Прямі витрати на профрозвиток.
3. Бюджет профнавчання.
4. Немає правильної відповіді.

20. Оцінка наявного персоналу, оцінка майбутньої потреби в персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб — це:

1. Основні аспекти планування чисельності працівників підприємства.
2. Елементи системи управління персоналом.
3. Етапи планування роботи з персоналом.
4. Складові підсистеми розвитку кадрів.

21. Основними видами планування роботи з персоналом є:

1. Довгострокове, перспективне, поточне.
2. Стратегічне, тактичне, оперативне.
3. Стратегічне, довгострокове, поточне.
4. Перспективне, бізнес-планування, оперативне.

22. Практичною основою планування роботи з персоналом виступає:

1. Прогноз товарообігу підприємства.
2. Законодавча база діяльності підприємства.

3. Запланований обсяг прибутку на майбутній період.
4. Бізнес-план підприємства.

23. Визначення характеру і стану кадрової роботи і структури кадрів на основі всебічного їх дослідження — це:
1. Прогноз.
2. Діагноз.
3. Ретроспекція.
4. Сутність планування кадрової роботи.

24. Методи прогнозування роботи з персоналом поділяються на:
1. Загальнонаукові, прогностичні.
2. Формалізовані і неформалізовані.
3. Економіко-математичні, прогностичні.
4. Математичні, статистичні.

25. При розробці програм розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу доцільно використовувати:
1. Методи системного аналізу.
2. Балансовий метод.
3. Метод експертних оцінок.
4. Економіко-математичні методи.

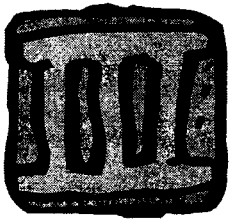
Обов'язкові завдання

Завдання № 1
Темп зростання продуктивності праці у підприємстві становив 125 %, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Додаткові завдання

Завдання № 1
Проаналізуйте наявні методи прогнозування потреби в персоналі.

ЧАСТИНА



ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 8

ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

8.1. Наймання персоналу у підприємство.
8.2. Залучення персоналу.
8.3. Відбір персоналу.
8.4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом.
8.5. Управління трудовою адаптацією.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити значущість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство;

охарактеризувати процедуру залучення персоналу у підприємство;

висвітлити зміст процедури відбору персоналу;

визначити сутність та значення професійної орієнтації працівників;

розкрити сутність, цілі, напрямки та аспекти трудової адаптації персоналу підприємства;

висвітлити сутність і зміст управління процесом адаптації.

8.1. НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВО

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

Традиційно вважається, що організація роботи щодо наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Така широко розповсюджена серед українських лінійних керівників думка є значною мірою помилковою.

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

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

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

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

Наймання на роботу — це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей (рис. 8.1).

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

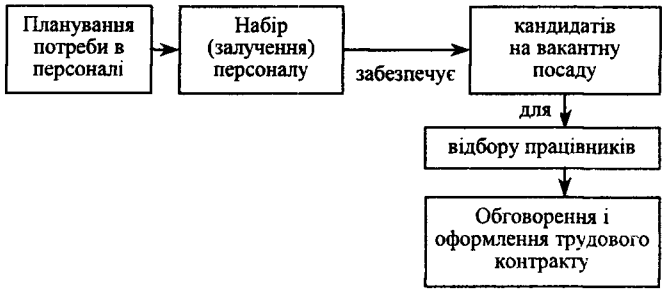


Рис. 8.1. Схема наймання персоналу

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

Таблиця 8.1

ВИДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА РОБОТУ У ПІДПРИЄМСТВО

№ з/п	Види забезпечення процесу наймання персоналу	Елементи забезпечення
1	*Науково-методичне забезпечення*	— розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення відбору персоналу; — дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні набору і відбору персоналу; — вибір інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей; — проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новачок, урахування особливостей групової взаємодії; — здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці; — розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій, посадової інструкції, проекту трудового контракту; — аналіз успішності роботи новачків; — коригування вимог, методології, інструментарію
2	*Фінансове забезпечення*	— обгрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору і відбору персоналу; — складання кошторису витрат і контроль за його виконанням

Закінчення табл. 8.1

№ з/п	Види забезпечення процесу наймання персоналу	Елементи забезпечення
3	*Матеріально-технічне забезпечення*	— наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про людей при проведенні залучення і відбору претендентів
4	*Організаційне забезпечення*	— реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в службі управління персоналом; — організація ведення інформаційно-довідкового апарату щодо рекрутингових фірм, інших інститутів і ринків праці
5	*Правове забезпечення*	— наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом, і чітке дотримання їх у повсякденній діяльності
6	*Інформаційне забезпечення*	— одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду; — збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу; — формалізація інформації з метою її зіставлення і перевірки, виявлення якостей
7	*Кадрове забезпечення*	— наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом

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

До того ж в американській системі ставка робиться на високомобільну робочу силу в країні, а підбір кадрів більше націлений на вирішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на вирішення довгострокових завдань працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу «людина для робочого місця», тобто відбір пра-

цівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

У сучасних західних фірмах все більше визнання одержує вторинне наймання, тобто набір у тимчасові підрозділи і творчі групи. Він здійснюється шляхом набору виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошений на конкретну посаду або в підрозділ. Для цього публікується перелік посад, на які поширюється даний принцип (як правило, мова йде про масові професії), і кожен бажаючий брати участь у конкурсі заздалегідь подає заяву (в іншому випадку він до конкурсу не допускається); ця заява може розглядатися кілька разів. У випадку невдачі працівник може, відкликавши заяву на дану вакансію, претендувати на іншу.

Вважається доцільним за 5—6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати по неофіційних каналах інформацію не тільки про наявність місць, але і про усі очікувані переміщення. Правила обрання та інструкції повинні бути чітко сформульовані і обов'язкові для усіх. Кожен має право випробувати себе, а у випадку відмови одержати письмове мотивоване пояснення.

Завдяки тимчасовому залученню працівників на додаткову роботу, їх горизонтальному і вертикальному переміщенню у великих підприємствах формується внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії оперативним переміщенням, зберегти найбільш кваліфіковану частину персоналу, підтримує стабільність колективу.

8.2. ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для вакантних посад.

Процес залучення персоналу у підприємство представлений на рис. 8.2.

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

При наборі персоналу наймачі мають справу з людьми, що прагнуть реалізувати свої цілі, обираючи певне підприємство. Разом з тим менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, залучаючи певного кандидата. До того ж треба мати на увазі, що люди шукають не просто якунебудь роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір робо-

ти може мати негативні наслідки як для працівника, менеджера, так і для підприємства в цілому.

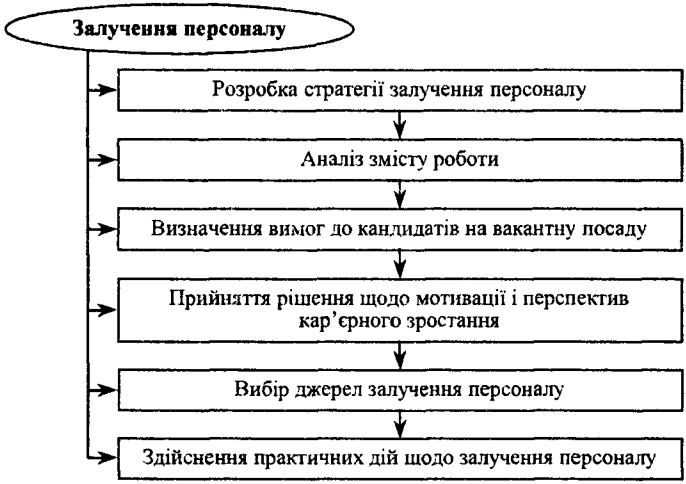


Рис. 8.2. Процес залучення персоналу

На даному етапі доцільно визначитися також із *принципами залучення персоналу,* серед яких існують:

1. *Принцип відповідності.*

Так, кожен роботодавець до початку наймання визначає, чи повинен потенційний працівник за своїми якостями докорінно відрізнятися від існуючого у підприємстві персоналу або він повинен добре «вписуватися» в колектив і у наявну корпоративну культуру підприємства. У другому випадку керівник обирає принцип відповідності. Прихильники цього принципу, керуючись мудрим прислів'ям «не лагодь те, що не зламалося», вважають, що такий підхід є дієвим для стабільних підприємств.

2. *Принцип «нової крові».*

Даний принцип застосовується у випадках, коли керівник вважає необхідним, щоб потенційний працівник вніс «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючу команду. Даний принцип має переваги у таких випадках:

— коли трудовий колектив знаходиться на стадії старіння;

— коли є очевидною необхідність змін у підприємстві, викликаних фінансовими кризами, рішенням щодо випуску або реалізації нових товарів;

— коли відбуваються різкі зміни у маркетинговому середовищі, що вимагає докорінних змін і впровадження інновацій у діяльність підприємства.

3. *Принцип «сьогоденних вимог».*

Даний принцип використовують роботодавці, які визнають, що їм потрібні працівники, які зосереджують свою увагу на сьогоденних вимогах до роботи. Він може застосовуватися при залученні виробничого персоналу.

4. *Принцип «пристосованості до змін» (поліфункціональності).*

Він застосовується роботодавцями, які визнають, що їм потрібні працівники, які здатні пристосуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому оточенні та мають професійну гнучкість. Даний принцип доцільно використовувати при залученні управлінського персоналу.

Разом з тим ринкові умови, що пов'язані зі швидкими змінами у маркетинговому середовищі, обумовлюють необхідність ураховувати професійну гнучкість працівників усіх ієрархічних рівнів, вимагають від них уміння включатися до різних функціональних програм підприємства і тим самим «просувати» себе професійно. Тому в сучасних умовах вирішальним фактором при найманні стає здатність майбутнього працівника адаптуватися до нового, гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому оточенні.

Таким чином, для ефективного функціонування підприємства необхідно набирати працівників обох типів, одні з яких будуть займатися виконанням стійких завдань, що не потребують розмаїтості функцій, інші — залучатися до робіт, що вимагають здатності до сприйняття змін, гнучкості та адаптивності.

5. Принцип залучення підготовлених працівників.

Даний принцип застосовується роботодавцями, які вважають, що наймання вже підготовлених працівників є виправданим з економічної точки зору (з метою зниження витрат на навчання і підготовку).

6. Принцип залучення непідготовлених або підготовлюваних працівників.

Так, нерідко роботодавці відмовляються від економічних переваг і включають у нове поповнення непідготовлених або підготовлюваних працівників. Вони вважають, що навчити працювати легше, ніж перенавчити. До того ж їх вибір пояснюється недовірою до підготовки персоналу поза підприємством, що не формує у працівників навичок до змін, необхідних йому. Наприклад, деякі роботодавці упевнені, що в сучасній освіті занадто велика увага приділяється розвитку рахункових і аналітичних здатностей на шкоду навчанню комунікативним навичкам. При демонстрації претендентом наявної базової підготовки роботодавець має можливість виявити перспективи його професійного розвитку для того, щоб визначити розміри інвестицій у його навчання на робочому місці.

Аналіз змісту роботи — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

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

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);

2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

— метод ключових слів (що робиться? коли це робиться? чому це робиться? де це робиться? як це робиться?);

— пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

— робочі взаємини (взаємини з вищими працівниками, взаємини з колегами, взаємини з працівниками інших відділів, взаємини з громадськістю, клієнтами, взаємини з підлеглими);

— вимоги, що пред'являються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

— умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

— перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію (дод. В). У цьому документі коротко викладаються основні завдання, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Наступний етап залучення персоналу передбачає *визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.*

В процесі набору персоналу у підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підпри-

ємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними вимогами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Умови (які вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатність довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

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

Професіограма включає відомості, які:

— характеризують саму професійну діяльність (*психологічна професіограма*);

— описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (*психограма*).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Під час складання психологічної професіограми застосовується така схема:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);
- характеристика організації та умов праці на робочому місці;
- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;
- детальний опис трудової діяльності працівника;
- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- ♦ освітні;
- ♦ демографічні;
- ♦ медико-біологічні;
- ♦ психофізіологічні;
- ♦ психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватись у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є *прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання* майбутніх працівників. Так, кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистісних якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

На наступному етапі процесу залучення персоналу — *вибір джерел набору персоналу* — необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначені на попередніх етапах вимоги.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані фірми. При визначенні оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

- розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;
- категорія необхідного фахівця.

Виділяють такі джерела набору персоналу:
♦ внутрішні (у межах підприємства);
♦ зовнішні (за межами підприємства).

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу наведені на рис. 8.3.

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Внутрішні джерела	
• формування ідеології «просування»; • більші можливості оцінки; • низькі витрати щодо пошуку персоналу; • мотивація працівників; • зменшення витрат на адаптацію працівників; • поліпшення морально-психологічного клімату в колективі; • посилення відданості працівників підприємству	• поява небажаних неформальних зв'язків у підприємстві; • необхідність розробки комплексної програми розвитку персоналу; • додаткові витрати на перенавчання; • обмеження залучення нових працівників з власними поглядами, навичками і досвідом роботи
Зовнішні джерела	
• широкі можливості вибору кандидатів; • зниження витрат на навчання; • відсутність небажаних неформальних зв'язків у підприємстві; • впровадження нових ідей, форм і методів роботи.	• можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків; • висока ймовірність несумісності працівників; • психологічні проблеми для кандидатів, що працюють на підприємстві; • тривалий період адаптації та витрати, пов'язані з нею; • зниження мотивації персоналу підприємства

Рис. 8.3. Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу

Серед *внутрішніх джерел набору персоналу* можна виділити:
• працівників підприємства;
• друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;
• колишніх працівників підприємства;
• колишніх кандидатів на вакантні посади.

До *зовнішніх джерел набору персоналу* у підприємство належать [63]:

♦ засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);

♦ оголошення в Інтернеті;

♦ передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст до вуст»);

♦ освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами і т.д.);

♦ професійні клуби та асоціації;

♦ агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках і т.п.);

♦ переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (head-hunting);

♦ біржі праці та кадрові агентства;

♦ рекрутингові агентства.

♦ поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах).

Друковані ЗМІ. В процесі залучення менеджерів нижнього рівня управління, обслуговуючого персоналу, рекламних і торгових агентів найкраще скористатися спеціалізованими виданнями («Робота для Вас», «Робота сьогодні» і т.д.).

Для залучення висококваліфікованих фахівців і менеджерів середнього рівня управління в останні роки все більш популярними стають спеціальні розділи у газетах, журналах («Капітал», «Кар'єра», «Бізнес» і т.д.).

При цьому доцільно керуватися правилом: чим менш кваліфікованого фахівця вам потрібно найняти, тим у більш дешеві видання треба звертатися.

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

Радіо. Такі масові радіостанції, як «Україна» та ін. поміщають рекламу про різні вакансії. Однак інформація про наймання менеджерів вищого і середнього рівня управління не знайде потрібну аудиторію, адже ці люди слухають інші радіостанції, переважно в автомобілі. Проте заявки на представників робітничих спеціальностей (монтажників, будівельників) доцільно розміщувати на масових радіостанціях.

Телебачення. Слід мати на увазі, що рекламний час на телебаченні коштує надзвичайно дорого. Варто звернути увагу на оголошення по

кабельному телебаченню, але треба враховувати локальне охоплення аудиторії і час виходу в ефір. Найбільший ефект від розміщення оголошення про вакантну посаду на телебаченні досягається при підборі малокваліфікованого персоналу.

Одним із найбільш перспективних каналів пошуку фахівців технічного профілю, а також менеджерів середньої ланки є *Інтернет.*

Переваги *неформальних каналів* є безперечними — практично нульові витрати. Недоліки теж очевидні — невеликий вибір фахівців потрібної кваліфікації і можливий психологічний дискомфорт у випадку конфлікту з родичем (чи іншим), прийнятим на роботу.

Освітні організації. У багатьох випадках підприємству цілком може підійти випускник профільного вищого навчального закладу з мінімальним досвідом роботи зі спеціальності або навіть зовсім без нього. Однак не в усіх вищих навчальних закладах створені підрозділи, що кваліфіковано займаються працевлаштуванням своїх випускників і студентів.

Результативним є неформальне спілкування з працівниками навчальної частини або деканату: можна підібрати 2—3 кандидатури практично безкоштовно.

Відвідавши *професійні клуби та асоціації* (Кадрові клуби, Асоціацію юристів, Колегію аудиторів і т.д.), можна налагодити дуже корисні контакти.

Агенти-розповсюджувачі. Цей спосіб дуже ефективний для залучення малокваліфікованого персоналу. Наймасовішим буде охоплення населення через мережу агентів. Агенти-розповсюджувачі можуть запропонувати інформацію про підприємство на вакантні місця усім бажаючим, розмістити її на дошках оголошень і т.д. Порівняно дешево та ефективно діють оголошення в транспорті. Разом з тим не слід надмірно застосовувати цей спосіб — можна завдати шкоди іміджу підприємства, якщо контроль за роботою агентів виявиться недостатнім.

Переманювання працівників. Для того щоб твердо знати, якого саме працівника сторонньої (часто конкуруючої) організації має бути перевербовано, необхідно провести тривалу підготовчу роботу. Нерідко факт прямого переманювання стає явним і можуть виникнути серйозні неприємності, наслідки яких важко усунути. Набагато дешевше звернутися в спеціалізоване кадрове агентство, що — серед інших — може запропонувати і послуги щодо переманювання конкретного фахівця.

Так, один з методів пошуку, що починають використовувати працівники вітчизняних кадрових агентств, — це *метод прямого пошуку хедхантинг (head hunting)* — виявлення потенційних кандидатів, прямий вихід на них, оцінка, подання найбільш підходящих кандидатів замовникові.

Цей метод особливо ефективний при пошуку висококласних фахівців, яких немає на вільному ринку праці. Метод досить трудомісткий і вимагає гарного знання спеціальних технологій, тому його доцільно застосовувати тільки тоді, коли йде пошук рідких фахівців або керівників вищого рівня управління. При цьому бажано, щоб умови, які пропонує агентство, були краще середньоринкових.

Метод прямого пошуку є дуже ефективним. Він може істотно підвищити ефективність роботи підприємства за рахунок залучення дійсно сильного фахівця. Однак тут є і небезпека: якщо ви змогли переманити від конкурентів, то хтось інший зможе зробити те саме стосовно вас. Тому дуже важливо звертати увагу на мотивацію тих, кого ви переманили. Якщо мотивація пов'язана з перспективами кар'єрного зростання, змістовною стороною роботи, то ви знайшли фахівця правильно. Якщо претендента зацікавила тільки висока заробітна плата, то слід поміркувати, чи варто брати на роботу людину із сумнівною мотивацією.

Роботодавцеві самому прямо займатися цим не слід з таких причин:

1. Можна не сподобатися один одному за короткий час переговорів без відповідної підготовки обох сторін. А негативне враження виправити практично неможливо.

2. Найчастіше переманюють фахівців у конкурентів. Але велика ймовірність того, що кандидат відмовиться переходити до підприємства, з яким він постійно конкурував.

3. На професійному ринку пряме переманювання персоналу не вітається. Подібна інформація швидко стає широковідомою. Це може викликати посилення конкурентної боротьби на ринку.

4. Кандидат повинен побоюватися провокації з боку конкурентів: після звільнення зі своєї роботи конкурент-роботодавець може відмовитися взяти його або візьме на меншу посаду і зарплату. Такі прийоми боротьби з конкурентами реально існують.

Тому найбільш ефективно вдатися до послуг професіонала — посередника-хедхантера. Такі фахівці є у складі кадрових агентств.

Для роботодавців звертання до послуг *бірж праці та агентств із працевлаштування* є цікавим, тому що у звичайного агентства такого типу послуги безкоштовні — гроші, як правило, беруться зі здобувачів. До недоліків даного способу потрібно віднести занадто вузький вибір кандидатів і високу ймовірність того, що агентство буде представляти в першу чергу інтереси кандидата.

Найбільш ефективний спосіб підбору персоналу (за співвідношенням часу підбору, якості фахівця і вартості послуг) — за допомогою *рекрутингових агентств*.

Останнім часом Центральний гірничо-збагачувальний комбінат укладає з міськими центрами зайнятості договори про підготовку нових працівників. При цьому центри набирають людей і оплачують їхнє навчання, а комбінат надає їм місця для проходження практики і гарантує працевлаштування [81].

Головна перевага співпраці з рекрутерами полягає в тому, що останні підбирають не просто кваліфікованих, але і психологічно сумісних, інтелектуально розвинутих, прогресивно мислячих кандидатів, тобто фахівців, що практично цілком відповідають усім вимогам замовника.

Ще одна безсумнівна перевага агентств — широта охоплення потенційних здобувачів. Відділ кадрів часто вибирає серед людей, що звернулися за оголошенням (усіх тих, для кого пошук роботи є актуальним саме в даний момент), а їхнє коло може виявитися дуже вузьким. У солідного рекрутингового агентства є розгалужена база даних щодо фахівців потрібного профілю, кількість яких у сотні разів перевищує кількість кандидатур, знайдених роботодавцями самостійно. При цьому треба враховувати, що в базу попадають тільки відповідні фахівці, що пройшли багатоетапний добір (інтерв'ю, професійно-психологічні тести і т.д.). Перевага є очевидною: замість одного-двох кандидатів можна одержати на вибір 3—5 практично рівноцінних висококласних фахівців.

До того ж рекрутингове агентство заощадить багато часу кадровій службі і адміністрації підприємства, відсіваючи усіх непотрібних, випадкових і слабких кандидатів. Використовуючи свою базу даних і ділові контакти, рекрутер може знайти потрібного фахівця за день-два. При цьому не тільки знайти, але й організувати зустріч з роботодавцем, допомогти у звільненні і прийомі на роботу, залагодити інші дрібні формальності.

Якщо підприємству потрібен фахівець з конкуруючої організації, найбільш ефективний шлях, як вказувалося вище, — звернутися в рекрутингове агентство. Серйозне агентство, що практикує head-hunting, володіє докладною інформацією про усіх фахівців, що входять в еліту своєї сфери бізнесу, має багатий досвід роботи, великі зв'язки і має у своєму розпорядженні висококласних професіоналів щодо переманювання фахівців.

При роботі з рекрутинговими агентствами необхідно враховувати такі фактори:

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

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

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

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

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

> Президент ВАТ «Ост-Вест Експрес» В. Шпильфогель (м. Київ, організація логістики) відзначив: «Послугами кадрових агентств ми користуємося тільки при наборі «стандартного» персоналу: будівельників, водіїв, вантажників. Для більш «інтелектуальних» спеціальностей широко використовуємо рекрутинг через Інтернет. До нових працівників пред'являємо три основні вимоги: комунікабельність, уміння швидко приймати рішення та адаптуватися у нестандартних ситуаціях, а також толерантність і здатність прижитися в колективі, іншими словами, новачки повинні зуміти органічно вписатися в нашу корпоративну культуру [36].

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

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

Рекламне оголошення про наймання працівників *повинно* містити інформацію про:

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

При складанні і перевірці оголошення про прийом на роботу слід подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж підприємству. Його необхідно сприймати як захід «паблік рилейшнз», не забуваючи, однак, про те, що це оголошення про набір персоналу. Добре оформлене оголошення з ретельно виділеним текстом може підвищити в очах громадськості репутацію підприємства, невдале — може «підмочити» цю репутацію.

Виділяються деякі закономірності. Наприклад, оголошення в газетах майже однаково ефективні для запрошення працівників як із професійно-технічною, так і з управлінською орієнтацією. Приватні агентства з наймання найбільш ефективні для набору працівників управлінської, професійно-технічної і торговельної сфер. Випадкові кандидати, що зайшли до підприємства, — гарне джерело робочої сили для заводів, підприємств побутового обслуговування, сфери канцелярської діяльності і т.д. [63]

Оголошення повинно: формувати імідж підприємства, не містити дискримінаційних моментів, бути помітним, цікавим, коротким, визначеним, правдивим, законним, добре написаним, стимулювати підходящих людей до подання заяв, перешкоджати поданню їх небажаними людьми.

Таким чином, в практиці формування подібних оголошень не повинно бути ознак, що суперечать законодавству і здоровому глузду, наприклад, великої кількості обмежень, що зустрічаються безпосередньо в прямому тексті оголошень (до 30 років, тільки чоловік та ін.), або переліку тих якостей кандидата, що згодом не будуть пред'являтися самою посадою.

Коли керівник розуміє значення іміджу підприємства для створення його привабливого образу або вакансії, застосовується особливий вид реклами — паблісіті (безкоштовна або платна, але не за рекламними розцінками, стаття про підприємство і про переваги роботи у ньому, що підготовлена керівництвом або службою персоналу).

Необхідно ретельно аналізувати кількість і склад осіб, що звернулися за оголошенням до підприємства. Якщо претендентів мало або зовсім немає, потрібно давати повторне оголошення або знижувати вимоги до кандидатів.

8.3. ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ

Процедура *відбору персоналу* передбачає етапи, подані на рис. 8.4.

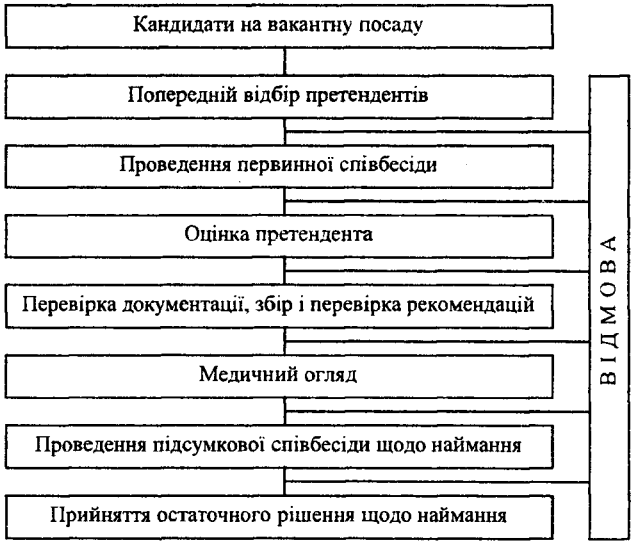


Рис. 8.4. Процедура відбору персоналу

Попередній відбір претендентів. Мета попереднього відбору — знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади згідно зі специфікою

виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом (дод. Д).

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.

Грамотно складене резюме — одна зі складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета — привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

Залежно від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:

— хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента починаючи з останніх подій у професійній діяльності);

— функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовна характеристика кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

— професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

На практиці найчастіше використовується комбінація перелічених типів.

Резюме, як правило, включає:

1. Особисті відомості.

2. Мету (слід конкретно вказати, яку мету має претендент, направляючи резюме в дане підприємство, наприклад, одержання певної посади).

3. Дані про освіту.

4. Дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад; увагу слід зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках).

5. Сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

За наявності великої кількості претендентів використовується комп'ютерна обробка представлених резюме. Вона заснована на їхньому ранжуванні залежно від кількості ключових слів (професійних

термінів, назв підприємств, навчальних закладів, посад, стажу і досвіду роботи і т.д.). При вивченні резюме варто звернути увагу на культуру письма, стиль викладу.

Якщо резюме відсутнє, попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, що заповнюється претендентом в момент першого відвідування підприємства. Окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Анкета розробляється кадровою службою з урахуванням специфіки певних посад. Вона має стандартну форму і містить біографічні відомості про претендента, його освіту, стаж і досвід роботи (дод. Ж).

На основі інформації, що міститься у первинній анкеті, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду і відсіювання претендентів, що не відповідають вимогам за формальними характеристиками. З урахуванням відомостей, наведених у анкетах, здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди.

Проведення первинної співбесіди — наступна стадія відбору персоналу.

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

Головне завдання менеджера, що проводить інтерв'ю, — одержання та аналіз інформації. Тому в кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

— техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;

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

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

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

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

Багато підприємств використовують стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі продавця буде значно відрізнятися від інтерв'ю при відборі директора магазина або комерційного директора торговельного підприємства).

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

В процесі відбіркової співбесіди необхідно одержати інформацію за такими блоками [63]:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.

Особливу увагу необхідно приділити «білим плямам» — періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами в трудовій книжці і документами про освіту.

2. Загальноосвітній рівень.

Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, напрям підготовки. Важливо визначити ставлення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

3. Практичний досвід.

Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від підприємства, яке буде потрібно навчання для ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість одержання рекомендацій.

4. Характеристика останнього місця роботи.

Бажано одержати інформацію про: підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі підприємства, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

5. Одержувана винагорода.

Для того щоб більш точно визначити оплату роботи для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.

6. Індивідуальні характеристики.

Оскільки ви наймаєте не тільки фахівця, але сподіваєтеся одержати лояльну до підприємства, морально стійку людину, необхідно з'ясувати його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочому середовищі, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він «впишеться» у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності.

Деякі питання належать до фактичних даних і їх легко перевірити: наприклад, зовнішній вигляд, попередня робота, кваліфікація. Але інші неможливо з'ясувати прямо. Так, неможливо ставити питання: «Ви розумні?», «Продемонструйте мені Ваші здібності» і т.п. Дану інформацію слід отримувати непрямим шляхом і підводити до відповідних висновків. Наприклад, про інтелект людини можна судити по таких непрямих ознаках, як: загальний світогляд, поведінка під час співбесіди, інтереси і т.д.

> «При зустрічі з кандидатом я завжди звертаю увагу на його манеру поведінки і стиль одягу», — говорить Сергій Миронов, генеральний директор «Українських радіосистем». Він відмовив здобувачеві в посаді PR-директора не в останню чергу через те, що той прийшов на співбесіду в розтягнутому светрі. Це навіть не походило на стиль casual — банальна неохайність, відзначає Миронов. Але ж цій людині слід формувати імідж компанії, додає він. Миронов не взяв на роботу й головного бухгалтера, який під час інтерв'ю постійно його перебивав. «Я два-три рази просив дослухати мою думку до кінця, однак зауваження не допомогли», — згадує він [108].

В процесі відбіркової співбесіди слід також з'ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до даної роботи. Тому необхідно зібрати інформацію про те, що являє собою претендент. При цьому не слід ігнорувати такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв'ю про те, як він проводить свій вільний час, допоможе здобути потрібне уявлення про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) перешкодити роботі? З яким типом людей ця людина може ладити і чи є працівники вашого підприємства саме такими людьми?

Якщо співбесіду проводять небагато фахівців, слід розподілити ролі між ними, тому що кожному повинна бути визначена конкретна «сфера діяльності» і кожен з них повинен утримуватися від своїх зауважень і коментарів у ході співбесіди.

В ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % — інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

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

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

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

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

— дивитися співрозмовнику прямо в очі і усміхатися;
— не переривати співрозмовника;
— не робити довгих пауз;
— ставити більш загальні питання;
— займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

> «Найбільш слушна модель поведінки — уявити собі, що ви гість», — пропонує Марко Яффі, президент хедхантингової компанії «Wyatt & Jaffe».
>
> «У нашому офісі кожен рух кандидата перебуває під пильною увагою, розслаблюватися не можна ні на секунду», — говорить Дора Велл, яка управляє рекрутинговою компанією «Vell & Associates». Дівчина в приймальні обов'язково відзначить, якщо ви в руках вертите таблоїд, а не річний звіт потенційного роботодавця [109].

Одержання інформації від кандидатів на вакантну посаду може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання претендента.

Залежно від цілей і завдань відбору можуть використовуватися такі *типи інтерв'ю:*

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань. При цьому доцільно розробити спеціальний бланк. Такий підхід до інтерв'ю не дає достатнього уявлення про кандидата, тому його доцільно використовувати при відборі з великою кількістю претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди.

2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі. Спеціаліст, що проводить інтерв'ю, може зосереджувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них більш докладно. Проведення такого інтерв'ю вимагає спеціальної підготовки, заснованої на вивченні анкетних даних претендента.

3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди. Цей підхід доцільно використовувати тільки досвідченим інтерв'юерам, тому що вільний хід бесіди, що будується з урахуванням ситуації, може відхилитися від теми. У результаті мета попередньої співбесіди не буде досягнута.

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій ситуації (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);

5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією;

6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів);

7. Сам на сам.

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 8.2). Письмова фіксація результатів бесіди з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Таблиця 8.2

ОСНОВНІ ТЕМИ ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю З КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

№ з/п	Теми	Питання
1	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?

Закінчення табл. 8.2

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

Форма запису результатів інтерв'ю повинна містити:
— прізвище кандидата;
— прізвища працівників, що проводять інтерв'ю;
— дату і місце проведення інтерв'ю;
— назву посади, на яку відбирається кандидат;
— мету інтерв'ю;
— перелік тем для обговорення, що були передбачені в результаті вивчення резюме і стандартної форми «Інформація про кандидата», заповненої претендентом;

— зауваження за всіма заздалегідь передбаченими темами;
— тривалість інтерв'ю;
— оцінка відповідності кандидата даній посаді;
— примітки: фіксація особливостей поведінки кандидата в ході інтерв'ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи та ін.

Інтерв'ю є процесом міжособистісної взаємодії, тому треба мати на увазі, що в ході його завжди є небезпека помилок, властивих міжособистісному сприйняттю, зокрема:

— *помилка центральної тенденції:* виникає тоді, коли велика частина кандидатів оцінюється середнім балом;

— *помилка поблажливості* — більшість кандидатів одержує високі оцінки, що може призвести до прийому на роботу невідповідних працівників;

— *помилка високої вимогливості* — більшість кандидатів одержує низькі оцінки, що призводить до відсіювання потенційно придатних до роботи кандидатів;

— *ефект ореолу:* виникає тоді, коли інтерв'юер оцінює кандидата як гарного чи поганого, орієнтуючись на якусь одну характеристику, яка в його очах переважує всі інші.

— *помилка контрасту:* виникає тоді, коли середній кандидат одержує високу оцінку, якщо він проходить інтерв'ю після декількох слабких кандидатів, або низьку, якщо він йде після декількох сильних кандидатів.

— *стереотипізація* — це тенденція порівнювати кандидата зі стереотипом «ідеального кандидата». Цей стереотип може сильно розрізнятися у різних інтерв'юерів і мати дуже слабкий стосунок до реальних вимог роботи.

Наступний етап процесу відбору персоналу — *оцінка претендента.* Ціль оцінки претендента — виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 8.3). При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

У кожному конкретному випадку з цього переліку відбираються (за допомогою експертів) ті позиції, які є найважливішими для конкретної посади та підприємства. До того ж до них додаються специфічні якості, якими повинен володіти претендент на дану конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на певну посаду, слід відрізняти якості, що необхідні при

прийомі на роботу, і якості, якими можна оволодіти достатньо швидко в процесі трудової адаптації. Після цього експертами проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними кожним кандидатом за кожною якістю. Кандидат, який найбільшою мірою володіє усіма необхідними для вакантної посади якостями, обіймає цю посаду.

Таблиця 8.3

ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ, ЩО ВИЯВЛЯЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВІ

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

Закінчення табл. 8.3

№ з/п	Групи якостей	Якості
6	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	— уміння своєчасно приймати рішення; — здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; — уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; — уміння вирішувати і запобігати конфліктним ситуаціям; — здатність до дотримання психогігієни; — уміння володіти собою; — впевненість у собі.
7	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	— уміння розробляти нововведення; — уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; — уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; — ініціативність; — сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень; — мужність і здатність йти на обґрунтований ризик.
8	Морально-етичні риси характеру	— чесність, сумлінність, порядність; — наполегливість; — товариськість; — скромність, простота; — охайність і акуратність зовнішнього вигляду; — добре фізичне і психологічне здоров'я.

Директор компанії «Беарс» (виробництво інгредієнтів) охарактеризував діючу систему відбору персоналу таким чином: «Зараз ми проводимо конкурси, у яких беруть участь фахівці як зі сторони, так і власні. Наприклад, коли «Беарс» відкривала напрямок із продажу інгредієнтів для пивобезалкогольної промисловості, ми оголосили конкурс на посаду його керівника, про що сповістили усіх співробітників компанії. Кожен бажаючий міг запропонувати свою кандидатуру. Відділ управління персоналом одночасно шукав фахівців на ринку. Коли відібрали десять осіб, усі кандидатури були розглянуті. Виграв фахівець, який працював у нашій компанії: він зміг більш обґрунтовано викласти своє бачення шляхів розвитку даного напрямку і майбутні підходи до роботи, а його підготовка відповідала пропонованим вимогам. Бували випадки, коли в таких конкурсах вигравали і фахівці ззовні. Іноді при наборі персоналу ми запрошуємо психологів для проведення тестування» [94].

Щоб правильно визначити *критерії відбору*, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії варто формувати таким чином, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, здоров'я і особистісні характеристики. «Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються виходячи з характеристик вже працюючих у підприємстві працівників, які добре справляються зі своїми обов'язками.

У більшості підприємств відбирають працівників, оцінюючи їх за здобутою ними освітою. Однак ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на попередньому місці роботі (навчання), а критерії освіченості повинні неодмінно узгоджуватися з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і зміст освіти, її відповідність роботі, що пропонується.

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

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

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

Протягом останніх років у процесі наймання персоналу у ВАТ «Концерн «Стирол» проводиться психофізіологічний відбір кандидатів на заміщення вакантних посад. Цей відбір ведеться з використанням автоматизованої програми «Психолог-експерт», що містить у собі ряд досліджень, які дозволяють оцінювати професійно важливі якості претендентів і їхні можливості ефективно виконувати свої виробничі завдання [21].

У процесі відбору працівників на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи:

- кваліфікаційні карти;
- карти компетенції;
- професіограми, психограми.

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

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

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

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

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

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

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

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

допомогою результатів з результатами, що були отримані при використанні інших методів.

Надійність методів відбору означає, що вони дозволяють одержувати стійкі результати, вільні від випадкових помилок. Перевірку методу на надійність можна здійснити, повторно оцінюючи тих самих кандидатів, використовуючи різні варіанти того самого методу (наприклад, форма А і форма В), використовуючи статистичні методи.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:

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

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

Тести загальних здібностей у даний час одержали найширше застосування в різних сферах людської життєдіяльності: за допомогою тестів здійснюють відбір на промислові підприємства, у державні установи, у комерційні організації і т.д.

При оцінці кандидатів використовують тести для одновимірного і багатофакторного дослідження здібностей.

Багатофакторні методи являють собою набір тестів, що дають оцінку здібностей кандидатів за рядом показників, потенційно пов'язаних з роботою за наявною вакансією.

Однак варто мати на увазі, що багатофакторні методи оцінюють далеко не усі здібності, що потрібні для гарного виконання роботи. У кожному випадку аналіз повинен виявляти не тільки явні, але і неявні аспекти робочої ситуації, що повинні братися до уваги в процесі тестування.

Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу [87], наведено у табл. 8.4.

Таблиця 8.4

ВИДИ ТЕСТІВ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Найменування	Короткий опис
Методика «Оперативна пам'ять»	Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження
Методика «Пам'ять на числа»	Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності
Методика «Пам'ять на образи»	Для вивчення образної пам'яті
Методика «Червоно-чорна таблиця»	Для оцінки переключення уваги
Методика Мюнстерберга	Для визначення вибірковості уваги
Методика «Розміщення чисел»	Для оцінки довільної уваги
Методика «Компаси»	Для визначення просторових уявлень
Методика «Складні аналогії»	Для оцінки логічного мислення
Методика Равена	Для вивчення логічності мислення
Опитувальник К. Леонгарда	Для виявлення напрямків характеру
Тест-опитувальник Кеттела 16 PF. Форма А — 187 питань, форма 3 — 105 питань	Оцінка виразності 16 особистісних рис, запропонованих Кеттелом як модель структури особистості (доброзичливість, інтелект, домінантність, безтурботність та ін.)
Особистісний опитувальник (варіант тесту MMPI, 556 питань)	Оцінка відповідності психологічних особливостей особистості професіограмам більш ніж за 60 видами діяльності
Ціннісні орієнтації М. Рокича	Визначає змістовний бік спрямованості особистості і становить основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе, ядро мотивації, основу життєвої концепції
Орієнтаційна анкета Б. Басса	Для визначення особистісної спрямованості
Методика В. П. Захарова (на основі опитувальника А. Л. Журавльова)	Визначення стилю керівництва трудовим колективом
Тест-опитувальник Т. Ліри (діагностика міжособистісних відносин)	Оцінка взаємодії особистості з оточенням, формування ідеальних образів «я» і найближчого оточення. Виявлення внутрішніх конфліктів, пов'язаних із самореалізацією особистості
Тест-опитувальник К. Томаса (діагностика реагування на ситуації конфлікту)	Оцінка типу поведінки особистості у конфліктній ситуації за п'ятьма узагальненими типами: суперництво, запобігання конфлікту, компроміс, співпраця, пристосування

Закінчення табл. 8.3

Найменування	Короткий опис
Диференційно-діагностичний опитувальник Е. А. Клімова	Оцінка відповідності професійних схильностей особистості за п'ятьма основними сферами діяльності: людина-техніка, людина-знакова система, людина-художній образ, людина-природа
Колірний тест Люшера	Діагностика психофізичного стану особистості і розробка характеристик, що можуть бути використані для побудови психологічного портрету

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

Імітаційні тести. Тести, що імітують певний вид професійної діяльності або близькі за своїм змістом до тієї роботи, що має бути виконана кандидатом у випадку зайняття наявної вакансії, відрізняються високою здатністю до прогнозування майбутньої професійної успішності. До імітаційних тестів входять такі як, наприклад, тест на комп'ютерне програмування для програмістів, стандартний тест на водіння, прослуховування при прийомі музикантів до симфонічного оркестру і т.п.

При використанні імітаційних тестів кандидатам пропонують виконати завдання, близьке за своїм змістом до тієї професійної діяльності, яку їм доведеться здійснювати, потім реєструють якість і (або) кількість роботи.

Ці тести мають найбільш високу надійність і валідність з усіх видів тестів, оскільки вони вимірюють навички, безпосередньо пов'язані із пропонованою роботою.

Мета *відбіркових іспитів* — перевірка рівня знань претендента. Для їх проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання чинного законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

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

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

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

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

> Ольга Суворова при підборі кандидатів на високі позиції застосовує нескладні тести на ввічливість. Зокрема, вона відзначає, яким тоном здобувач розмовляв зі співробітником хедхантингової компанії — аналітиком ринку праці, коли той вийшов із пропозицією про можливу нову роботу. «Буває, що з рядовим персоналом кандидат спілкується просто і навіть зневажливо, зате в бесіді з партнером, у даному випадку зі мною, він з'являється ледве не зразком для наслідування в частині гарних манер», — говорить Ольга Суворова. Якщо кандидат помічений у даній манері поведінки, це йому в мінус. Одна з головних якостей, що без будь-яких доповнень говорить про виховання людини, — це пунктуальність, відзначає Ольга Суворова.
>
> З нею згодний Сергій Миронов з «Українських радіосистем». Для нього принципово, чи вчасно кандидат прибув на співбесіду. «Якщо людина спізнилася без об'єктивних причин (до речі, автомобільні пробки, поломка машини до даної категорії не належать), то це показує його неповажне ставлення до майбутньої роботи», — упевнений Сергій Миронов. Якою би зайнятою людиною не був здобувач, на переговорах про майбутню роботу слід весь час присвятити саме їй [110].

Для зниження витрат на процедуру відбору персоналу менеджер може відмовитися від використання описаних методів. Проте використання співбесід як методу оцінки є обов'язковим. Для підвищення ступеня об'єктивності даного методу до цієї процедури повинні залучатися спеці-

алісти підрозділів, взаємодія з якими передбачена у межах вакантної посади. Чим більша кількість таких співбесід, тим вища якість оцінки.

> Девід Галлахер, який управляє хедхантинговою компанією «Boyden Global Executive Search», згадує кандидата, який претендував на посаду з окладом $450 000 на рік у великій міжнародній компанії з індустрії розваг. Він двічі (на 15 і 40 хвилин) переривав зустріч для того, щоб зателефонувати на роботу, а потім піщов, не закінчивши переговори, пославшись на те, що поспішає на літак. Його занесли в чорний список. «У людини явні проблеми з манерами і самооцінкою», — говорить Девід Галлахер.
>
> «Невиховані здобувачі попадають у чорний список», — резюмує Галина Мельникова з «HR-Partners». Він не фіксується письмово, його зміст не попадає на ринок праці, продовжує вона. «Але це не клеймо на все життя, — пояснює Галина Мельникова. — Просто таким людям я не порадила б допомагати». З 1993 р., коли вона почала працювати в цій сфері, в особистий чорний список Галини Мельникової, втім, потрапили одиниці — усього близько 10 осіб [106].

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

Групова співбесіда проводиться з декількома кандидатами. Її мета — інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань. Менеджер, який проводить таку співбесіду, спостерігає за поведінкою учасників у процесі обговорення теми, оцінює ступінь їхньої активності, аргументованість висловлень, здатність контролювати хід бесіди, чіткість і ясність висловлення думок, грамотність мови і словниковий запас, витриманість і коректність у дискусії, уміння слухати. Крім спеціаліста, який проводить співбесіду, до оцінки претендентів у процесі її проведення варто залучати декількох спостерігачів.

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

Так, в процесі її проведення можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи та інших осіб, які добре знають претендента (дод. 3). Для цього в первинній анкеті варто передбачити графу, в якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.

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

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

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

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

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

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, який про-

водить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі слід звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

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

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

> Одним з найжахливіших жестів на інтерв'ю є користування апаратами мобільного зв'язку. Дин Берів, який управляє рекрутинговою компанією «Stanton Chase«, за останні півроку двічі завершував роботу з кандидатами, які на співбесіді перевіряли повідомлення. «Жодному своєму клієнтові я не порекомендую людину, яка не вміє поводитися в пристойному суспільстві», — пояснює він свою твердість і додає, що якщо кандидатові дійсно необхідно бути на зв'язку, він може це зрозуміти. Здобувачеві варто лише попередити про це [111].

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

> Одного разу Теду Уайату, генеральному директорові компанії-виробника комп'ютерів, довелося одержати шок від співбесіди з кандидатом. Мова йшла про вакансію керівника підрозділу з управління людськими ресурсами. Уайат прийшов на півгодини пізніше призначеного часу через важливу нараду, і, коли він нарешті ввійшов у переговірну, здобувачка встала, вийшла та виїхала на корпоративній машині. «Її роздратувало, що довелося чекати, — згадує Джон Хейбуш, який був начальником апарату Уайата. — Але її реакція стала для нас повною несподіванкою». Більшості людей, які приходять на співбесіди, так поводитися не можна, якщо бажаєш одержати роботу. Проте здобувачі найчастіше забувають, що при відборі оцінюють не тільки їхні професійні якості, але й стиль спілкування. Гарні манери поведінки — це частина професійних навичок топменеджера, стверджує Ольга Суворова, яка управляє компанією «Suvorova & Partners Executive Search.». «Перші особи компанії часто ведуть перего-

вори з партнерами і клієнтами, нерідко бувають на світських раутах, де можуть зав'язатися корисні ділові знайомства, — продовжує вона. — У випадку з топ-менеджером уміння поводитися в суспільстві важливо не стільки для окремо взятої людини, скільки для бізнесу в цілому» [112].

Останній етап процесу відбору персоналу — *прийняття остаточного рішення щодо наймання*.

Так, результати відбору обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади включаються: керівник (або представник) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інші передбачені програмою наймання підприємства представники.

Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найбільш сильні і слабкі сторони та у якому ступені можна за допомогою наступного цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладений трудовий контракт; кого з кандидатів можна занести до комп'ютерного банку даних як «резервний потенціал».

Аналіз для прийняття рішення щодо наймання доцільно проводити за допомогою спеціального бланка-матриці, до якого спочатку включається найменування критеріїв придатності (професійні та особистісні, як необхідні, так і бажані) і потім проставляється ступінь володіння ними кожним кандидатом. Механізм оцінювання може бути таким:

1) за допомогою цифрових значень відповідності, коли експерти оперують трьома кількісними показниками (коефіцієнтами): K_i — найвища кількість балів за однією якістю (наприклад, витривалість — 10), $ДО_2$ — вага одного бала (5), $ДО_3$ — загальна оцінка за даною якістю ($10 \times 5 = 50$);

2) за допомогою «порядкової градації» якісних показників у сенсі «краще або гірше». Ця методика визначається практиками як найбільш оптимальна, оскільки особистісні якості і часом професійна придатність не піддаються кардинальному виміру, і передбачає, наприклад, ранжування кандидатів за формою: «–» — не відповідає; «+» — відповідає; «++» — повністю відповідає.

Ефективність методів відбору можна проаналізувати за допомогою коефіцієнта відбору:

$$\text{Коефіцієнт відбору} = \frac{\text{Кількість відібраних бажаючих}}{\text{Кількість бажаючих, з яких здійснюється вибір}} \qquad (8.1)$$

Якщо коефіцієнт відбору є близьким до 1:1, процес селекції «короткий і простий», оскільки кількість бажаючих, з якого він здійснюється, є невеликим; при співвідношенні 1:2 імовірність наймання більш придатних працівників збільшується, при цьому ускладнюється відбірний процес. Відповідно до наявної інформації величина коефіцієнтів відбору є різною для різних професій: менеджери — близько 1:2, кваліфіковані працівники — близько 1:1, професійно-технічні працівники — 1:1, конторські службовці — близько 1:2, виробничий персонал — майже 1:2.

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

Трудовий договір (контракт) — це угода між працівником і підприємством про дотримання таких умов:

— працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

— роботодавець дає згоду виплачувати працівникові обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен включати:

1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);

2) трудові функції;

3) тривалість терміну випробування (як правило, 2–3 місяця);

4) розмір зарплати і додаткові пільги;

5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);

6) дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;

7) робочі години і відпустки.

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

Ефективність служби управління персоналом щодо наймання персоналу можна розрахувати за такою формулою:

$$К_н = (Р_к + П_р + О_р) : Ч, \qquad (8.2)$$

де $К_н$ — якість набраних працівників, %;

$Р_к$ — усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

$П_р$ — відсоток нових працівників, які просунулися по службі протягом одного року;

$О_р$ — відсоток нових працівників, які залишилися працювати після закінчення одного року;

Ч — загальна кількість показників, врахованих при розрахунку.

Наприклад, $Р_к$ розрахований по 15 показникам і становить у середньому 4 бали за 5-бальною шкалою, тобто дорівнює 15 х 4 = 60, питома вага працівників, які просунулися, $(П_р)$ = 50 %, питома вага працівників, які залишилися працювати після закінчення одного року $(О_р)$ = = 75 %. Згідно з цими даними:

$$К_н = (60 + 50 + 75) : 3 = 61,7\ \%.$$

Оптимальність показника якості набраних працівників аналізується відповідальними за наймання працівниками, керівником служби управління персоналом і представником керівництва підприємства.

8.4. ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

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

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

Робота з профорієнтації має своєю *метою* надання допомоги молодим людям і людям, які шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або навчання з урахуванням схильностей і інтересів людей, їхніх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури, що склалася на ринку праці.

Професійна орієнтація включає (рис. 8.5):

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

2) *профконсультації* — допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства у кадрах;

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

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

Рис. 8.5. Складові професійної орієнтації

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

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

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

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

• звільнені в запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

— ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

— професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);

— сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

• підвищенні трудового потенціалу підприємства;

• обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;

• скороченні термінів і вартості професійного навчання;

• підвищенні задоволеності працею.

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

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

У ході обстеження з метою одержання прогнозу професійної придатності працівника стосовно до сфери майбутньої трудової діяльності з'ясовуються:

— стан здоров'я з метою виявлення показань і протипоказань до певних видів діяльності з медичної точки зору;

— психофізіологічні якості у співставленні з вимогами, відображеними у професіограмі;

— особистісні якості (активність, почуття відповідальності, урівноваженість, оригінальність мислення і т.п.) та ін.

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

8.5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ АДАПТАЦІЄЮ

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

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

Коли людина працює, вона включається до системи внутриорганізаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини у колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації і т.д. Від людини, яка займає кожну з вказаних позицій, очікується відповідна поведінка. При найманні на роботу у підприємство людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них працівник висуває певні вимоги до підприємства, зокрема, до умов праці і її мотивації.

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

До *цілей трудової адаптації нових працівників* належать (рис. 8.6):

1. Зменшення стартових витрат.

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

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.

Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів.

Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.

Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

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

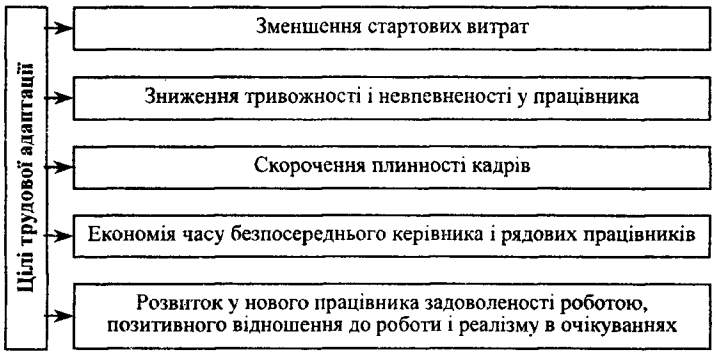


Рис. 8.6. Цілі трудової адаптації

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

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

Виділяють два *напрямки адаптації:*

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

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

Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Виділяють такі ***аспекти трудової адаптації*** (рис. 8.7):

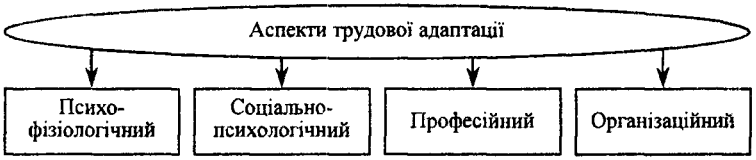


Рис. 8.7. Аспекти трудової адаптації

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.

В процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

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

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням

професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається в міру освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

В процесі організаційної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі. Варто виділити ще один важливий і специфічний бік організаційної адаптації — підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

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

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

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

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

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

— розходження на новому і на колишньому місці роботи;

— особливості нової і колишньої професій.

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

Молодий працівник, прийнятий у підприємство, зіштовхується, як правило, з усіма аспектами трудової адаптації, а для працівника, що перейшов в інший структурний підрозділ підприємства, вимоги до соціально-

психологічної адаптації можуть бути істотно послаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значущості певного аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження становлять основу процесу управління трудовою адаптацією.

Стосовно до молодих працівників процес управління трудовою адаптацією передбачає певні заходи (рис. 8.8).

Особливу увагу до нових працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають очікуванням працівника.

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

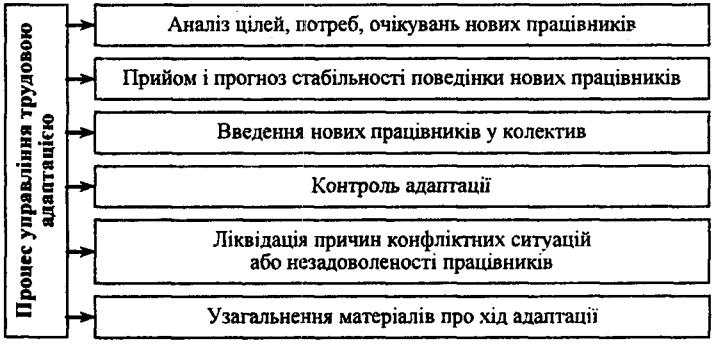


Рис. 8.8. Зміст процесу управління трудовою адаптацією

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і т.д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, молодь без стажу роботи. Їхня адаптація у підприємстві визначається перспективами кар'єрного зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, ставлення до праці і т.д.

Особливу проблему являє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшої залежності оплати праці від її кінцевих результатів змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливу роль в адаптації працівників відіграє психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на вирішення соціальних завдань у сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) — у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні завдання служби трудової адаптації — розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством

заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важливе завдання служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають стосунок до адаптації працівників.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство — це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяця роботи.

Від процесу *введення у підприємство* значною мірою залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, настанови, чи будуть відчувати прихильність до них або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

Спланована робота щодо введення працівника у підприємство передбачає забезпечення його основною інформацією про підприємство і про перспективи, які він може мати, працюючи у ньому. Працівникові надають відомості про історію підприємства, його перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін.

Працівника також знайомлять з політикою підприємства стосовно до персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін.

В процесі введення у підприємство забезпечується не тільки позитивне ставлення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і очікувань з боку підприємства.

Багато підприємств видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при *введенні у підрозділ* лягає на керівника підрозділу.

Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і ставив виникаючі в нього питання.

Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу і з його співпрацівниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації.

Керівник може запропонувати новому працівникові зайти до нього в кабінет наприкінці робочого дня і поділитися враженнями про те, як пройшов перший день на новому місці роботи

Введення у посаду передбачає таке. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі.

Безпосередньому керівникові варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з браком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обміркувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу таким аспектам:

— колеги нового працівника і їхні завдання;

— загальний тип завдань, які працівник буде виконувати протягом перших декількох днів;

— вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;

— хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;

— значення роботи для успіху підрозділу;

— час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;

— розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;

— де повинні зберігатися особисті речі.

Буде непогано, якщо безпосередній керівник запропонує новачку зайти до нього для обговорення перших вражень після першого дня роботи. Це дозволить вирішити три завдання:

— працівникові дається можливість поставити питання, що виникли в нього, з'ясувати те, що залишилося неясним;

— підкреслюється зацікавленість керівника в тому, щоб зробити новому працівникові будь-яку необхідну допомогу;

— допомагає закріпити правильні настанови і спрямованість на напружену роботу.

Успішність трудової адаптації залежить від певних умов (рис. 8.9).

Рис. 8.9. Умови успішності трудової адаптації працівників у підприємстві

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі таких показників:

1. Завершення орієнтовного етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією.

Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.

8. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху.

Успішне вирішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи. Одного лише розуміння її важливості недостатньо. Успіх тут можливий лише при плануванні, організації і координації цієї роботи в масштабах усього підприємства.

Резюме

Наймання на роботу — це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей Аналіз змісту роботи — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

Процес залучення персоналу у підприємство включає: розробку стратегії залучення персоналу, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

Аналіз змісту роботи — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи: спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи); аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників; метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

На підставі попереднього аналізу слід якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент.

Виділяють такі джерела набору персоналу: внутрішні (у межах підприємства), зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити: працівників підприємства; пряме звернення до працівників підприємства щодо рекомендації на роботу друзів, знайомих і родичів; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать: засоби масової інформації, Інтернет, неформальні канали, освітні організації, професійні клуби та асоціації, агенти-розповсюджувачі, переманювання працівників, біржі праці та агентства з працевлаштування, рекрутингові агентства.

Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи: попередній відбір претендентів, проведення первинної співбесіди, оцінка претендента, перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій, медичний огляд, проведення підсумкової співбесіди щодо наймання, прийняття остаточного рішення щодо наймання.

Після прийняття рішення про прийом на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.

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

Професійна орієнтація включає: профпропаганду (формування у молоді інтересу до певних видів праці виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності пев-

них професій, виховання почуття поваги до цих професій); профконсультації (допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства у кадрах); професійний підбір (визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних); профвідбір (дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи).

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

До цілей трудової адаптації нових працівників належать: зменшення стартових витрат, зниження тривожності і невпевненості у нового працівника, скорочення плинності кадрів, економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників, розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Процес адаптації буде тим успішніший, чим більшою мірою норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він сприймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації: первинна, тобто пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів); вторинна, тобто пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (тих, які змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють такі аспекти трудової адаптації: психофізіологічний аспект (передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці), соціально-психологічний аспект (передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі), професійний аспект (передбачає поступове удосконалення трудових здібностей), організаційний аспект (передбачає засвоєння ролі й організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством).

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

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

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати: наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.); обмеження у зміні працівника (у розвитку певних здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.); розходження на новому і на колишньому місці роботи; особливості нової і колишньої професій.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки: введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією); введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його співпрацівниками); введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Контрольні питання

1. Розкрийте значущість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство.
2. Висвітліть процедуру залучення персоналу у підприємство.
3. Охарактеризуйте зміст процедури відбору персоналу.
4. Яким чином у підприємстві здійснюється оформлення контракту про наймання працівника?
5. У чому полягають сутність та значення професійної орієнтації працівників?
6. Визначте сутність та цілі трудової адаптації персоналу підприємства.
7. Охарактеризуйте напрямки та аспекти трудової адаптації персоналу.
8. Висвітліть сутність та зміст управління процесом адаптації.

Тести для самоконтролю

1. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:
1. Посадовою інструкцією.
2. Тарифно-кваліфікаційним довідником.
3. Колективним договором.
4. Статутом підприємства.

2. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:
1. Адаптація.
2. Внутрішній конкурс.
3. Суміщення професій.
4. Ротація.

3. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:
1. Курси навчання організації.
2. Списки очікування.
3. Центри зайнятості.
4. Самостійний пошук через засоби масової інформації.

4. Під час бесіди попереднього відбору з претендентами на посаду менеджер з персоналу виявляє:
1. Сімейне положення, зовнішній вигляд.
2. Рівень освіченості.
3. Навички.
4. Загальні особистісні якості.

5. Менеджеру з персоналу при бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:
1. З ким Ви постійно проживаєте?
2. Чому Ви звільнились з попередньої роботи?
3. Хто рекомендував. Вас на цю посаду?
4. Які Ви маєте досягнення у цій роботі?

6. Атестаційна комісія після проведення атестацій працівників організації приймає таке рішення:
1. Атестувати або не атестувати працівника.
2. Звільнити працівника з посади.
3. Атестувати умовно працівника.
4. Перевести на іншу роботу.

7. Підбір персоналу — це рішення про відповідність кандидата на визначену посаду:

1. Керівника підприємства або конкурсної комісії.
2. Голови конкурсної комісії.
3. Менеджера структурного підрозділу.
4. Менеджера з персоналу.

8. Відбір — це всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них, яке здійснюється:
1. Конкурсною комісією.
2. Трудовим колективом.
3. Лінійним менеджером.
4. Менеджером з персоналу.

9. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:
1. 1 місяць.
2. 2 місяці.
3. 20 днів.
4. 15 днів.

10. Переведення на іншу роботу в організації — це:
1. Усі відповіді правильні.
2. Зміна місця роботи працівника.
3. Зміна виду трудової діяльності.
4. Зміна умов праці.

11. За проведення конкурсу з відбору кращих кандидатів на посаду відповідає:
1. Конкурсна комісія.
2. Лінійний менеджер.
3. Менеджер з персоналу.
4. Керівник організації.

12. Що визначає фактичний вплив посадової особи на підприємстві?
1. Влада.
2. Обов'язки.
3. Відповідальність.
4. Повноваження.

13. В Україні трудові договори за строком дії бувають таких видів:
1. Усі відповіді правильні.
2. Договори, укладені на невизначений строк.
3. Договори, укладені на визначений строк.
4. Договори, укладені на час виконання певної роботи.

14. Забороняється відмовляти у прийнятті на роботу за такими мотивами:

1. Соціальне походження.
2. Без реєстрації на проживання за місцем роботи.
3. Вагітність жінок.
4. Матері з малими дітьми.

15. Що виступає як регламент вимог щодо кваліфікації працівників?
1. Посадова інструкція.
2. Тарифно-кваліфікаційний довідник.
3. Положення про підрозділ.
4. Статут підприємства.

16. Вибори — це засіб конкурсного відбору претендентів на посаду, який здійснюється з урахуванням думки:
1. Трудового колективу.
2. Конкурсної комісії.
3. Лінійного менеджера.
4. Менеджера з персоналу.

17. За підготовку і проведення конкурсу з відбору кращих кандидатів на посаду відповідає:
1. Конкурсна комісія.
2. Лінійний менеджер.
3. Менеджер з персоналу.
4. Керівник організації.

18. Набір працівників у організацію є початковою стадією:
1. Планування чисельності працівників.
2. Мотивації персоналу.
3. Комплектування штату персоналу.
4. Виявлення потреби в персоналі.

19. Агенти-розповсюджувачі інформації належать до:
1. Внутрішніх джерел набору персоналу.
2. Консультантів у сфері наймання персоналу.
3. Зовнішніх джерел набору кадрів.
4. Методів відбору найбільш кваліфікованих працівників.

20. Усі джерела набору кадрів у організації поділяються на:
1. Зовнішні та спеціальні.
2. Внутрішні та зовнішні.
3. Активні та пасивні.
4. Приховані та явні.

21. Документ, що описує діяльність та її місце в організації, називається:
1. Посадова інструкція.

2. Кар'єрограма.
3. Професіограма.
4. Операграма.

22. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:
1. Посадова інструкція.
2. Технологічна карта.
3. Професіограма.
4. Операграма.

23. Вимоги, що ставляться діяльністю до виконавця, та перелік його найбільш важливих якостей містить:
1. Операграма.
2. Кар'єрограма.
3. Психограма.
4. Професіограма.

24. Тимчасове наймання працівників оформляється:
1. Колективним договором.
2. Трудовим договором.
3. Контрактом.
4. Договором підряду.

25. В якій послідовності здійснюється відбір працівників в організацію?
1. Медичний догляд, співбесіда, заповнення бланка заяви, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, наймання.
2. Подання резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних та рекомендацій, медичний контроль та рішення про наймання.
3. Попередня відбіркова бесіда, заповнення бланку заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичний контроль, наймання.
4. Домовленість за телефоном, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору (контракту).

26. Професіограма — це:
1. Загальна характеристика професії та її значення.
2. «Портрет» ідеального працівника, який визначає вимоги до сукупності його особистісних якостей, здібностей виконувати ті чи інші функції і соціальні ролі.
3. Визначення особливостей трудового колективу і вимог до співробітника.
4. Перелік основних вимог до індивідуальних психологічних якостей працівника.

27. Трудова адаптація працівників — це:
1. Входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу.

2. Пристосування працівника до оточення.
3. Процес знайомства працівника з трудовим колективом.
4. Поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

28. Вступ у посаду як складова частина адаптації працівника має такі форми:
1. Загальна орієнтація, спеціальна орієнтація, індивідуальний вступ у посаду.
2. Ознайомлення з правилами охорони праці, технікою безпеки, додатковими пільгами, персональними обов'язками.
3. Ознайомлення з основними дисциплінарними правилами, особливостями роботи підрозділу, правилами техніки безпеки та гігієни, знайомство з членами колективу.
4. Немає вірної відповіді.

29. При відборі персоналу застосовують такі методи:
1. Анкетні, інтерв'ю, функціональної ідентифікації, біографічний.
2. Експертні, проективні, конкурсні, тестування, психофізіологічні, медичні, професійних переміщень, безпосереднього визначення особистості.
3. Відображеної суб'єктивності, рейтингових оцінок, рольової ідентифікації, самоаналізу, інтерв'ю, тестування.
4. Немає правильної відповіді.

30. Що таке первинний відбір кандидатів на посаду?
1. Процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття посади.
2. Обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації.
3. Заходи, що проводяться організацією для зниження чисельності своїх співробітників.
4. Усі відповіді правильні.

31. Про який вид адаптації йде мова: пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємостосунків у новому колективі:
1. Соціально-психологічна.
2. Професійна.
3. Організаційна.
4. Первинна.

32. За допомогою яких методів проводиться оцінка кандидатів на посаду при їх первинному відборі?
1. Аналіз анкетних даних.
2. Атестація.
3. Ротація.
4. Інтеграція.

33. За допомогою якого методу проводиться роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?

1. Інструктаж.
2. Лекція.
3. Кейси.
4. Ділові ігри.

34. Що таке первинний відбір кандидатів на посаду?

1. Процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття посади.
2. Обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації.
3. Заходи, що проводяться організацією для зниження чисельності своїх співробітників.
4. Усі відповіді правильні.

35. За допомогою яких методів проводиться оцінка кандидатів на посаду при їх первинному відборі?

1. Аналіз анкетних даних.
2. Атестація.
3. Ротація.
4. Інтеграція.

36. До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу не належать:

1. Формування ідеології «просування».
2. Можливості оцінки.
3. Низькі витрати з пошуку персоналу.
4. Необхідність комплексної програми розвитку персоналу.

37. Професійна орієнтація включає:

1. Виявлення професійної придатності, трудову адаптацію.
2. Трудову адаптацію, професійний підбір, профвідбір.
3. Профпропаганду, профконсультації, професійний підбір, профвідбір.
4. Професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації.

38. Основою якого типу інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду є фіксований набір питань?

1. Панельного.
2. Неструктурованого.
3. Структурованого.
4. Закритого.

39. Виділяються такі напрямки трудової адаптації:

1. Первинна, вторинна.
2. Відкрита, закрита.

3. Зовнішня, внутрішня.
4. Професійна, соціальна.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Ви — менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу.

Завдання:

1. Визначте джерела набору, якими ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір).
2. Визначте методи, якими ви скористаєтеся для відбору претендентів.
3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
4. Визначте критерії відбору на дану посаду.
5. Складіть профіль особистості «ідеального» начальника безпеки.

Завдання № 2

Ви — менеджер з персоналу підприємства.

Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у ваше підприємство. При розмові з деякими з них ви з'ясовуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у вашому підприємстві.

Яких кандидатів ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

Завдання № 3

Ви — керівник великої компанії. Сьогодні ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу реклами. Ви повинні провести співбесіду з двома претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця і людину, яка зацікавлена у роботі саме у вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, у той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж ви знаєте, що він відмінно працює, тому що вам доводилося разом з ним працювати раніше.

Як ви побудуєте структуру співбесіди з кожним із кандидатів і кому з них віддасте перевагу?

Додаткові завдання

Завдання № 1

Яке буде ваше ставлення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для нотаток, без логічної

структури написання? Яке буде ваше перше враження про кандидата і чи погодитеся ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

Завдання № 2

Як ви поставитеся до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж не більше півроку на одному робочому місці)?

Як ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

РОЗДІЛ 9

ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Ділове оцінювання персоналу підприємства.
9.2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві.
9.3. Атестація персоналу підприємства.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність і завдання ділового оцінювання персоналу підприємства;

визначити види і зміст ділового оцінювання персоналу;

охарактеризувати методи оцінювання персоналу підприємства;

продемонструвати специфіку оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві;

висвітлити процедуру проведення атестації персоналу підприємства.

9.1. ДІЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення практики підбору і розставлення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням персоналу підприємства.

Ділове оцінювання персоналу — це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оціню-

ванню піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва.

Завдання ділового оцінювання персоналу підприємства представлені на рис. 9.1.

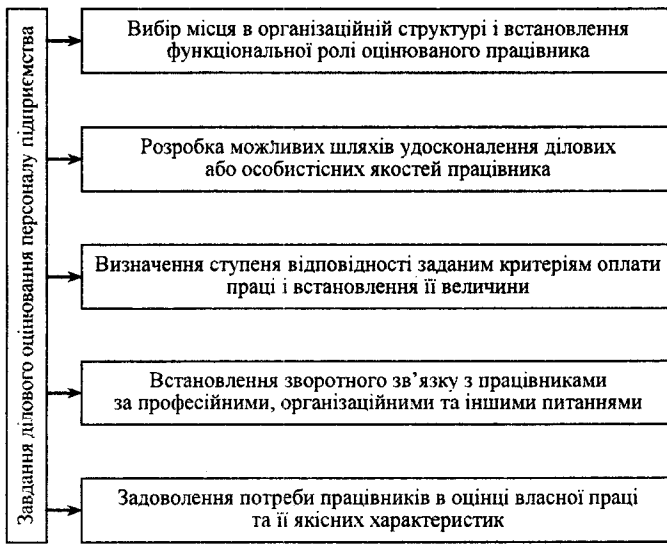


Рис. 9.1. Завдання ділового оцінювання персоналу підприємства

Цілком виправданою є позиція західних фахівців у сфері менеджменту стосовно до ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

— удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на певну посаду;

— поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;

— виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;

— стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з її результатами;

— удосконалювати форми і методи роботи керівників;

— формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

1. Підбір персоналу:

— оцінка особистісних якостей претендентів;

— оцінка кваліфікації претендентів.

2. Визначення ступеня відповідності обійманій посаді:

— переатестація працівників;

— аналіз раціональності розставлення працівників;

— оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;

— оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.

3. Поліпшення використання персоналу:

— визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;

— удосконалення організації управлінської праці.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

— організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);

— встановлення заходу стягнення.

5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:

— прогнозування кар'єрного зростання працівників;

— формування резерву на висування;

— відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;

— необхідність підвищення кваліфікації та її спрямованість;

— розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;

— оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління:

— обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;

— перевірка нормативів чисельності;
— обґрунтування структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації;
— розробка та уточнення посадових інструкцій.
7. Удосконалення управління:
— удосконалення стилю і методів управління;
— підвищення відповідальності працівників;
— зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділового оцінювання. Так, прийом на роботу вимагає насамперед оцінювання особистих якостей претендентів, що передбачає широке використання тестування, атестація персоналу — оцінювання результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні зовсім інші, ніж при прийомі на роботу, методичні прийоми до оцінювання. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої оплати за працю як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому у даному випадку велике значення має оцінювання персоналу з позицій результатів праці. Для інших цілей, наприклад підбору нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих якостей працівників. Розходження обов'язків, що виконуються різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їхньої діяльності: для спеціалістів і технічних виконавців мова, як правило, йде тільки про виконавську працю. Оцінювання керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їхньому оцінюванні необхідно враховувати результати колективної праці.

Ділове оцінювання персоналу підприємства включає такі *елементи*:

— об'єкт оцінки — працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;

— суб'єкт оцінки — фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;

— предмет оцінки — аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;

— критерії оцінки — ознаки, що відібрані для проведення оцінки;

— показники оцінки — характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;

— стандарти оцінки — значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки;

— методи оцінки — способи проведення оцінки;

— процедура оцінки — послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки.

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є:

— узгодження з цілями і кадровою політикою підприємства;

— систематичність і загальна охопленість;

— стимулювання діяльності персоналу (як оцінюваних працівників, так і керівників, що проводять оцінку; якість проведення оцінювання повинна розглядатися в числі оцінних показників результативності діяльності керівника);

— спеціальна підготовка персоналу, що здійснює оцінювання;

— наявність відповідного психологічного настрою, клімату в колективі, спрямованого на конструктивність прийнятих рішень, що забезпечують розвиток працівника;

— об'єктивність — використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

— оперативність — своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

— гласність — широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

— демократизм — участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

— єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;

— простота, чіткість і доступність процедури оцінювання;

— результативність — обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

— максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Види ділового оцінювання персоналу підприємства:

1. За змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання:

1.1. комплексне оцінювання персоналу;

1.2. оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу.

2. За часом проведення:

2.1. постійне оцінювання;

2.2. періодичне оцінювання.

Постійне оцінювання здійснюється, як правило, у формі поточного (оперативного) оцінювання і проводиться безупинно безпосереднім керівником, у функції якого входить постійне спостереження за робо-

тою персоналу і забезпечення умов для його ефективної діяльності. Як показник оцінки використовуються найчастіше показники результативності і дисципліни праці. Їхній перелік розробляється виходячи зі специфіки даної посади з урахуванням пріоритетів поточного моменту.

За допомогою періодичного оцінювання можуть вирішуватися різноманітні управлінські завдання. Так, воно може проводитися для підбиття підсумків роботи персоналу за певний період — місяць, квартал, півріччя, рік. Основою такого оцінювання є поточне оцінювання. Його результати повинні всебічно характеризувати діяльність працівника, встановити відповідність діяльності встановленим стандартам, визначити умови і напрямки удосконалення роботи персоналу. Матеріали періодичного оцінювання використовуються для прийняття рішень на рівні підприємства відносно: коригування планів, систем оплати праці, нарахування стимулюючих виплат, внесення змін в організаційну структуру та ін. На основі матеріалів періодичного оцінювання приймаються відповідні адміністративні і кадрові рішення. Однією з форм періодичного оцінювання є атестація персоналу.

3. За суб'єктами оцінювання:

3.1. самооцінювання;

3.2. оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником;

3.3. оцінювання колегами у колективі;

3.4. оцінювання, що проводиться підлеглими;

3.5. оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями);

3.6. оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною);

3.7. оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.).

На практиці можна використовувати сполучення різних методів оцінювання. Прикладом є кругове оцінювання працівника, коли суб'єктами оцінювання виступають: його керівник, колеги по роботі, зовнішні учасники взаємодії, безпосередні підлеглі і сам працівник.

4. За об'єктом оцінювання:

4.1. індивідуальне оцінювання;

4.2. групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому). Діагностика групи проводиться при вивченні механізмів формування, функціонування і розвитку командної роботи, при дослідженні інших аспектів групової динаміки. Вона необхідна, коли оцінити окремого працівника за певним показником неможливо. У цьому

випадку виробляється оцінка всієї групи і за рядом непрямих критеріїв визначається роль працівника у досягненні даного показника.

5. За цілями проведення оцінювання:

5.1. з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання пероналу);

5.2. з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (проводиться атестація персоналу);

5.3. з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду).

Розглянемо більш детально такі види ділового оцінювання персоналу підприємства, як оцінювання кандидатів на вакантну посаду та періодичне оцінювання працівників підприємства.

Так, *ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду* складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збір інформації про кандидата.
3. Перевірочні іспити.
4. Співбесіда.

Найбільш складним є оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмітна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особистісні якості людини і виходячи з цього оцінити потенційні можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу. Теоретичним засновком тут є те, що існує дуже тісний зв'язок між фізіологічними і психічними рисами людини і результатами її діяльності.

Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу полягає у вивченні його потенціалу.

Отже, при підборі кадрів найчастіше мають справу з оцінюванням особистісних якостей людини на відповідність вимогам посади. В минулі роки на перше місце, особливо при підборі керівників, висувалося оцінювання ідеологічної позиції людини. В даний час такого роду критерій втратив своє значення, але ставлення претендента до економічних реформ, знання нових офіційних матеріалів і наявність елементів нового економічного мислення є важливими. Головною вимогою при підборі кадрів є професійна компетентність претендента.

Як правило, виходять з того, що є як загальні вимоги до працівників даної посади або групи однорідних посад (наприклад, працівники інженерного профілю, економічного і т.п.), так і специфічні вимоги, що обумовлені посадовими обов'язками стосовно конкретного робочого місця. Крім того, варто мати на увазі, що у певних умовах при підборі працівника враховують не тільки вимоги до посади, але і завдання формування управлінського колективу (команди). Тому вимоги

до працівника в одних випадках можуть відрізнятися від тих, що пред'являються до заняття аналогічної посади в інших умовах.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

— знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);

— уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);

— властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Сам процес оцінювання кандидатів на вакантну посаду може проходити по-різному. Так, можна розглядати кожну з особистісних якостей працівника окремо, а саму їхню сукупність як простий набір, підібраний з урахуванням особливостей роботи. Але можна підходити до оцінювання працівника як до особистості, що в методичному плані являє собою більш складне завдання. Сутність проблеми полягає в тому, що на діяльність людини кожен чинник (якість) впливає не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи особистість людини.

Спрямованість самого оцінювання визначає і перевагу (або пріоритет) певних якостей працівника (фізіологічних або психологічних рис). При цьому з різноманіття якостей працівника необхідно виділити фундаментальні, відносно стійкі, що характеризують потенціал особистості.

Важливо також враховувати можливість розвитку якостей працівником під впливом цілеспрямованого впливу (наприклад, активність у роботі, розширення самостійності і можлива реакція на необхідність виконання наказів, виконавська дисципліна і т.п.). Тому оцінювання працівника не завершується прийняттям його на посаду. Змінюється людина, змінюються завдання, що стоять перед працівником. З цієї причини можна говорити про трансформацію завдання підбору кадрів у завдання виявлення відповідності працівника займаній посаді за підсумками роботи. Організаційною формою такого періодичного оцінювання працівника є атестація.

При формуванні набору якостей варто виходити з принципу розумної достатності: щоб забезпечити можливість прийняття обґрунтованого рішення в обмежений термін і з урахуванням мінімізації затрат праці на проведення самого оцінювання. Але реалізація даного принципу носить виборний характер і залежить від посади: чим відповідальніша посада, тим менш правомірно керуватися вимогою максимальної економії коштів на проведення підбору працівника.

> Випускники вищих навчальних закладів, що претендують на місця стажерів у «British American Tobacco Україна», проходять серію співбесід у відділі управління персоналом, потім їх оцінюють у assessment-центрі і тільки після остаточного затвердження керівником підрозділу кращі з кращих одержують можливість навчатися в компанії [22].

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.

2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника певних якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при підборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чиєї більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам (відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе і т.д.) або підприємство (відсутність належних умов для високоефективної роботи).

> Первинним елементом управлінської структури є відносини між керівником і підлеглим. У цьому аспекті управлінські працівники ВАТ «Концерн «Стирол» розробили і впровадили систему оцінки особистого трудового внеску персоналу. Така оцінка дається щомісяця. Використовуючи її, керівник підрозділу має можливість оцінити кількісні і якісні затрати праці персоналу [21].

Центральним питанням будь-якого ділового оцінювання персоналу є встановлення його показників.

Насамперед варто знайти відповідь на питання: що ми збираємося оцінювати — особисті якості працівника, його працю або результати праці? Далі необхідно встановити, чи будуть ці оцінки незалежними (тільки особистісні якості працівника, тільки результати праці) чи будуть становити певну систему і яку саме — у вигляді одного комплексного показника або у вигляді набору показників? Відповіді на поставлені питання мають принциповий характер, тому що визначають усю

наступну роботу з конструювання системи показників оцінювання, вибір джерел необхідної інформації і т.д.

Так, зміст оцінювання залежить від цілей оцінювання і можливостей одержати необхідний матеріал для проведення самого оцінювання. В одних випадках обмежуються оцінюванням тільки особистісних якостей, але це неповне оцінювання. В інших випадках орієнтуються на оцінювання результатів роботи.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

1)результативність праці;

2)професійна поведінка;

3)особисті її якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

— процес праці за її зовнішніми ознаками (робота, перерва і т.д.);

— оцінювання витрат праці;

— оцінювання складності праці.

Вибір певного підходу залежить насамперед від цілей оцінювання. При акцентуванні уваги в ході оцінювання на результатах праці необхідно мати чітке уявлення про те, які результати піддаються оцінюванню, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника (пряме оцінювання). Якщо ж результати є підсумком колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо стоїть завдання *оцінювання особистих якостей* працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть вибрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

> У «McDonald's Ukraine» регулярна оцінка стажистів проводиться за спеціальними «контрольними аркушами». У них фіксуються вимоги, що пред'являються до стажиста на кожній ділянці роботи, і виставляються оцінки. Протягом місяця на кожного стажиста заповнюється не менш чотирьох контрольних аркушів, тобто успішність його навчання оцінюється не рідше ніж раз у тиждень. Це робить менеджер-наставник. Він же складає потижневий план стажування [22].

До показників оцінювання персоналу пред'являються такі вимоги: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників.

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення ділового оцінювання працівників (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

МЕТОДИ ВИКОНАННЯ ПРОЦЕДУР ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика	Логічний висновок про освіту, риси характеру, кар'єру
Метод стандартних оцінок	Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення її обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу	Спеціальна форма оцінки
Інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють, і побудова діаграми якостей особистості. Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність, якість роботи, старанність, точність, особисті властивості, характер взаємин у колективі, уміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів, надійність, ініціативність, схильність до самостійної роботи, рівень кваліфікації і знань, організаційні навички; психологічні якості	Відповідні
Спостереження	Спостереження за працівником у неформальних умовах і у робочій ситуації методами моментних спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Метод змушеного вибору	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, уміння планувати свою роботу)	Спеціальна форма оцінки
Описовий метод	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім	Характеристика працівника

Продовження табл. 9.1

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою «ключів»	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника	Модель робочого місця
Ділова гра	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності до роботи в малій групі	Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівникові конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організовувати і планувати, рішучість, гнучкість, стійкість до стресів, стиль роботи	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації
Екзамен (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Оцінка методом комітетів	Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється за кожною з них. У результаті складається список дій, що оцінюються як успішні і неуспішні, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника	Письмовий звіт
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі «перехресного допиту»	Спеціальна форма оцінки
360-градусний метод оцінки	Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи	Спеціальна форма оцінки
Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9—15 чоловік. Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів управління	Спеціальна форма оцінки

Закінчення табл. 9.1

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оцінних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінювання персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності працівника обійманій посаді і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства

Методи оцінювання персоналу повинні:

— відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям, що стоять перед оцінкою;

— бути простими і зрозумілими;

— передбачати використання кількісних показників (оптимально 5–6);

— сполучити письмові та усні завдання.

У діловій практиці США і країн Західної Європи використовуються різноманітні терміни, що стосуються оцінювання персоналу. Зокрема, поняття *Perfomance Appraisal* у дослівному перекладі означає *оцінка виконання* (або оцінка роботи). Ця процедура є найбільш близькою до атестації (так звана атестація у західному варіанті). Так, оцінювання також проводить безпосередній керівник, але методики, що застосовуються (інтерв'ю, оцінні аркуші), чітко формалізовані і стандартизовані. У компаніях із твердою кадровою політикою, в яких керуються принципом «up or out» («або рости, або йди»), щорічно проводиться оцінювання, за результатами якого весь персонал поділяється на 3 категорії: працівники, які отримують підвищення; особи, які отримують попередження про необхідність працювати краще; працівники, які отримують повідомлення про звільнення.

Одним з прогресивних варіантів оцінювання результатів роботи є *Management by objectives*, тобто *управління за цілями*. У даному випадку проводиться не тільки оцінка роботи працівника за минулий період. Керівник і підлеглий спільно визначають для підлеглого особисті цілі на квартал, півріччя або рік. У числі цих цілей можуть бути не тільки показники роботи, але й освоєння певних нових ділянок, підвищення кваліфікації, саморозвиток. Після завершення періоду в такому ж форматі проводиться обговорення досягнутих результатів і визначаються нові цілі.

Наступне поняття — *Assessment (ассессмент)* спрямовано на оцінку не результатів праці, а здатностей, компетенцій, знань і навичок людини. Най-

частіше проводиться за технологією Центру експертної оцінки (ЦЕО). Його ціль — дати незалежну, кваліфіковану і при цьому всебічну оцінку фахівця, як правило, менеджера середнього або вищого рівня управління.

Key Produktivity Indicators (KPI) (Ключові показники ефективності) — це управлінський інструмент, що розглядається в контексті стратегічного управління підприємством, побудови системи збалансованих показників і т.д. Проте добре організована система KPI може виступати як ефективний інструмент оцінювання кожного працівника безпосередньо за результатами його праці.

Проблема визначення конкретної величини оцінки персоналу має дві сторони: вимірювання і визначення остаточного результату.

До ***методів визначення конкретної величини оцінки персоналу*** підприємства належать:

— метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється на шкалі для кожного працівника);

— метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення);

— метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення);

— метод попарного порівняння;

— метод примусового розподілу;

— метод еталону;

— метод заданої бальної оцінки;

— матричний метод;

— оцінка за допомогою багатоквадратної матриці;

— методи ситуативної оцінки;

— інші методи оцінки.

Метод шкалування може бути представлений в двох формах:

— метод градації;

— метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

При *методі градації* оцінювачу пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника. Приклад використання методу градації проілюстрований нижче:

Показник:
Дотримання встановлюваних (погоджених) термінів

1	2	3	4	5
рідко	часто не дотримується	в основному	з деякими винятками	завжди

Цей метод, що нагадує собою систему шкільних оцінок, не пов'язаний з великими витратами на розробку і тому зручний і економічний. Але при цьому виникає певний ряд проблем. Числове значення виразності показника робить можливим широке поле інтерпретації у оцінювача (наприклад, залежно від рівня його власних претензій). При оцінюванні це називають помилками поблажливості або строгості. До того ж певні оцінювачі схильні давати судження або за екстремальними (1 або 5) значеннями, або за середніми значеннями шкали.

Щоб знизити суб'єктивізм методу градації, використовують інший різновид шкалування — метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

При використанні *методу оцінних шкал з описом кількісної оцінки* числове значення шкали інтерпретується більш докладним описом способу дій, що відповідає даному числовому значенню (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

ОПИС КІЛЬКІСНИХ ОЦІНОК ШКАЛИ

Показник оцінки: співпраця, балів				
5	4	3	2	1
Яскраво виражена здатність до співпраці; при цьому має власну думку і може позитивно впливати на інших, враховує думку оточення, конструктивно сприймає критику.	Гарна здатність до співпраці; має власну думку, що цінується іншими, враховує думку оточення, позитивно сприймає критику	Здатний до співпраці, власну думка ставить на передній план, у цілому добре сприймається іншими, не завжди сприймає думку оточення і критику	Показує неабияку схильність до співпраці, утримується від висловлення власної думки, залишається непоміченим.	Не показує схильності до співпраці

При використанні *методу впорядкування рангів* за кожним показником оцінки складається ранжований ряд, наприклад: показник «сумлінне виконання замовлень»: працівник 1 > працівник 2 > працівник 3.

Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Розглянутий метод має певні недоліки:

— ненормовані витрати часу при оцінці значних груп працівників;

— відсутність можливості порівняння груп;

— не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома оцінюваними об'єктами (різниця між результатами роботи працівників груп 1 і 2 може бути великою, а між працівниками груп 2 і 3 — незначною).

Метод альтернативних характеристик відрізняється від попередніх тим, що він не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювачу пропонується перелік висловлювань про образ працівника. Оцінювач відзначає відповідність і невідповідність конкретного висловлювання цьому образу. Приклад такого переліку наведений у табл. 9.3.

Таблиця 9.3

ПРИКЛАД ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК

Працівник:	
дотримує усі терміни при виконанні завдань	☐
має складності при координації окремих завдань	☐
чутливо реагує на критику	☐
працює більше ніж потрібно	☐
нелегко знаходить контакт із зовнішнім оточенням	☐
в умовах дефіциту часу працює безпомилково	☐
складає чітко структуровані звіти (повідомлення і т.д.)	☐

У певних випадках керівники підрозділів завищують оцінки своїх підлеглих. З метою уникнення даних явищ застосовується *метод примусового розподілу*, згідно з яким заздалегідь визначаються відсотки розподілу працівників, що оцінюються, за рейтингами (наприклад, 25 % працівників — з відмінним рейтингом; 20 % працівників — з рейтингом вище середнього; 25 % працівників — із середнім рейтингом; 15 % працівників — з рейтингом нижче середнього; 15 % працівників — з низьким рейтингом).

Сутність *методу еталону* полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних — неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, можливість впливу суб'єктивних факторів при виборі еталону. Надійність цього методу за оцінками становить 0,3.

Зміст *методу заданої бальної оцінки* полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати. Надійність методу становить 0,7—0,9.

Матричний метод оцінки передбачає комбінацію деяких попередніх методів. Згідно з ним експерти оцінюють працівників у балах за трьома групами параметрів: виконанням функцій (посадових обо-

в'язків), діловими і особистісними якостями, що впливають на результативність роботи.

Для кожного з параметрів визначається «вага» відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну «вагу», далі вони додаються, у результаті чого отримують загальний бал, що оцінює успіхи даного працівника (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

ТАБЛИЦЯ ОЦІНКИ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКА, бали

Прізвище				Посада							
Функції				Ділові якості				Особистісні якості			
А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
«Вага» кожної позиції (А—Г)											

Оцінка за допомогою багатоквадратної матриці (рис. 9.2) може бути представлена на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника, виходячи з двох параметрів його характеру — швидкості реакції і наполегливості.

Рис. 9.2. Матриця ділових якостей

До *методів ситуативної оцінки* належать:

— оцінка критичних ситуацій;

— оцінка поведінки, що демонструється.

При *оцінці критичних ситуацій* розробляються описи ефективних і неефективних прикладів поведінки під час роботи. Ці описи і є «кри-

тичними ситуаціями». Протягом оцінюваного періоду ведуться записи поведінки кожного працівника, у яких фіксуються приклади успішної і невдалої поведінки в критичних ситуаціях. При атестації ці записи використовуються як основа для обговорення роботи працівника і для підсумкової оцінки. Такі записи можуть бути дуже корисними для керівника, оскільки дозволяють йому бути об'єктивним при аналізі ситуацій і оцінці діяльності працівника.

Для *оцінки поведінки, що демонструється,* розробляються шкали, засновані на описі поведінкових факторів. Сутність цього методу полягає в тому, що стандартні шкали прив'язуються до опису прикладів поведінки, що безпосередньо стосуються найбільш важливих аспектів роботи.

До *інших методів оцінки персоналу* належать: вільна характеристика, оцінка рівня досягнення мети.

Вільна характеристика (опис сильних і слабких сторін діяльності працівника) є простим і дешевим методом оцінки, особливо якщо на додаток до характеристики використовується який-небудь інший метод (наприклад, графічна шкала оцінки). Характеристика є основою для підготовки атестаційної співбесіди з працівниками, тому що, на відміну від інших методів, вільна характеристика не обмежує теми для обговорення.

Оцінка рівня досягнення мети є елементом управління за цілями. Відповідно до цього передбачається, що працівник разом з керівником обговорюють і встановлюють цілі на майбутній період, планують необхідні ресурси і заходи, включаючи навчання працівника. Після закінчення встановлених термінів вони оцінюють рівень досягнення поставлених цілей або причини, що перешкодили їхньому досягненню. Такий метод оцінки передбачає спільну роботу керівника і підлеглого. Зазвичай як одиницю оцінки використовують відсотки або інші одиниці виміру, що показують рівень досягнення цілей.

Даний метод набуває дедалі більшого поширення у підприємствах, оскільки забезпечує активну участь працівників у встановленні цілей і аналізі досягнень. Проте цей метод може викликати проблеми, якщо встановлювані цілі не узгоджуються з вимогами до роботи працівника, цілями й організаційною культурою підприємства.

Ділове оцінювання працівника може проводитися у статиці (на певний момент часу, наприклад при тестуванні) та у динаміці (протягом тривалого періоду часу). Останній підхід дає більш об'єктивну характеристику. Саме на такому підході будується практика просування кадрів в Японії. Ротація робочих місць, переміщення працівника по різних видах робіт і посадах, повільне просування по службі як методи реалізації стратегії управління на японських підприємствах дозволяють

сформувати систему оцінювання ділових якостей працівників виходячи з довгострокової перспективи з урахуванням накопичених даних про поведінку і результати роботи.

В сучасних умовах у вітчизняних підприємствах все більшого поширення отримує розвиваюча оцінка персоналу, що дозволяє визначити потенціал працівників і забезпечити їх подальше зростання.

> У компанії «Веерег» невід'ємною частиною програми роботи з операторами call-центру є розвиваюча оцінка персоналу. Починається вона ще при прийомі на роботу. Методика, що використовується у компанії, дозволяє оцінити уміння претендентів розподіляти і концентрувати увагу, виявити швидкість сприйняття, гнучкість мислення і соціальний досвід. Тренінги, що проводяться психологами, направлені на встановлення ефективної комунікації з абонентом і допомагають операторам надалі управляти складними ситуаціями при спілкуванні. Методики розвиваючої оцінки застосовуються і в процесі поточного навчання при підключенні нових клієнтів і розширенні функцій операторів в роботі з діючими клієнтами. Вони дозволяють виявити індивідуальні особливості співпрацівників, готовність до підвищення свого рівня і вирішення встановлених перед ними завдань. Деякі оператори виявляють лідерські якості, що дозволяє надалі використовувати їх як керівників груп. Вони мають і інші можливості професійного зростання у межах компанії. Знання потенціалу кожного працівника дозволяє сформувати групу, що відповідає вимогам конкретного проекту [55].

9.2. ОЦІНЮВАННЯ СПЕЦІАЛІСТІВ І КЕРІВНИКІВ У ПІДПРИЄМСТВІ

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна підходити з використанням показника продуктивності праці і показника ефективності праці. Більш прийнятним є останній показник, але, як відомо, ефект може носити економічний і соціальний характер, і їх важко звести. Таким чином, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні затрат часу і результатів діяльності. Що стосується затрат робочого часу, їх кількісний вимір методологічно не є складним, хоча збір інформації про фактичні затрати часу на виконання певних робіт сам по собі трудомісткий. Складнішою є процедура щодо визначення результату діяльності керівників і спеціалістів.

Завдання оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці:

— виявлення відповідності працівника обійманій посаді;

— визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою забезпечення зв'язку загальної ефективності праці працівника і рівня його посадового окладу;

— забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Виділяють підсумкове оцінювання наприкінці досить тривалого міжатестаційного періоду (3–5 років) і поточне — через визначений час у межах міжатестаційного періоду. Поетапний розрахунок показників за окремими критеріями оцінювання дозволяє:

— виявити тенденції змін у різних сторонах діяльності працівників (насамперед, у результатах праці і професійному зростанні працівника);

— вчасно вживати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників;

— прогнозувати зміну результатів діяльності працівників.

Результати поточного оцінювання враховуються і при підбитті підсумків роботи за весь міжатестаційний період.

Розглянемо практичні питання оцінювання стосовно спеціалістів і керівників підприємства.

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться за різними напрямками (рис. 9.3).

Рис. 9.3. Напрямки оцінювання праці спеціалістів підприємства

Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і супутньої), що доповнюється соціально-психологічним оцінюванням поведінки працівника в колективі.

Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників. Залежно від змісту і характеру праці спеціалістів і насамперед від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання

за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом певного періоду, застосовують різні показники:

— складність праці;

— продуктивність праці;

— якість праці.

В одних випадках використовується для оцінювання уся сукупність показників, в інших — тільки її частина.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін.). На практиці часто використовують метод непрямого оцінювання, коли як еталон порівняння використовують посадову інструкцію. Складність праці спеціаліста визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних ним робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не належать до його прямих обов'язків, причому їх складність буває як вища, так і нижча.

Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці — розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу.

Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному виразі або якщо існують нормативи затрат часу на виконання одиниці роботи.

Якщо результати праці спеціалістів характеризуються параметрами об'єкта, що обслуговується, або їх кількістю (маються на увазі насамперед їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який являє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

Оцінювання *якості праці спеціалістів* передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів.

Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається за методиками, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

Як видно з рис. 9.3, крім результатів основної діяльності спеціалістів оцінюються також творча активність, робота, пов'язана з підвищенням кваліфікації, і суспільна активність. Творча активність працівника характеризується такими показниками, як кількість авторських посвідчень, довідок про раціоналізаторські розробки і їхнє впровадження, сумарний економічний ефект від виконаних робіт, кількість нагород, призових місць з урахуванням їх значущості і т.д.

Діяльність працівників стосовно підвищення кваліфікації може бути виражена загальною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді і т.п.

Показники творчої активності і підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає до діапазону ±30 % від середнього значення, діяльність фахівця визнається середньою, при більшому перевищенні (більш ніж на 30 %) — успішною, у протилежному випадку — незадовільною.

Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, сильні і слабкі сторони характеру. Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менше року, так і керівником (оцінка «зверху»). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки щодо тих якостей працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

Загальна методологія ***оцінювання праці керівників*** (рис. 9.4) виходить з того, що праця керівників оцінюється насамперед за результатами роботи підлеглого йому колективу.

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.).

Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

— виконання планового завдання;

— продуктивність праці;

— якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами, як критерії оцінювання результатів праці керованого колективу беруться: кількість виконаних планових і позапланових робіт,

якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за допомогою перелічених раніше показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

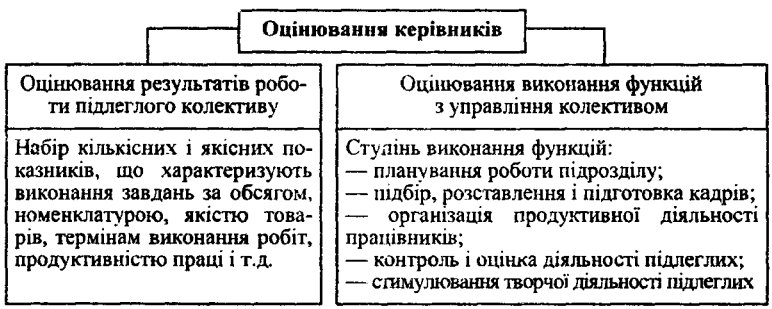


Рис. 9.4. Напрямки оцінювання праці керівників

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному виразі або за трудомісткістю).

Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, у підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій, за якими оцінка роботи керівника проводиться шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у ролі експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, що добре знають його роботу, і ті, що проробили з ним не менш року.

9.3. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить своїм завданням з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки.

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами атестації працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні —

не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і її результати. Складені за результатами оцінювання програми підвищення кваліфікації, що потім реалізовані, виправдовують витрати, пов'язані з проведенням самого оцінювання.

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства представлені у табл. 9.5.

Таблиця 9.5

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Цілі атестації персоналу	Завдання
1. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці. Отримання інформації про якісний склад персоналу підприємства. Оцінка ступеня використання трудового потенціалу працівників. Удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом.
2. Організаційні: 2.1. підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
2.2. переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
2.3. зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників
2.4. звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають обійманим посадам
3. Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Професійний та гармонійний розвиток персоналу підприємства. Створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників

Вибір кандидатів на просування в посадовому і кваліфікаційному плані будується насамперед на оцінюванні результатів праці працівника.

Позитивні результати оцінювання і просування — два взаємозалежних процеси, але мати гарні результати в даній посаді — не означає, що будуть гарні результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, котрими даний працівник може і не володіти. Тому просування працівника на більш високу посаду варто здійснювати з урахуванням оцінювання не тільки результатів його роботи, але і наявності якостей, необхідних для повноцінного виконання нових обов'язків.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і дає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень стосовно конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, оформлений документально результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації виходячи із встановлених цілей. Однак варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається особливе значення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація працівників за змістом не може не розрізнятися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим функції атестації не залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення підбору і розставлення кадрів. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність обійманій посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистісних якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Виділяють такі *види атестації*:

— регулярна;
— основна;
— розгорнута (раз у 3–5 років);
— регулярна проміжна;
— спрощена;
— орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців — 1 раз на рік, а для деяких категорій — 2 рази на рік і частіше);

— нерегулярна;

— викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

— при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі *етапи:*

— підготовка до атестації;

— проведення самої атестації;

— використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів її проведення, складу атестаційних комісій і графіка їхньої роботи (дод. М). У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили в даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у ролі суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, до її складу входять члени комісії і секретар. У ролі членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти — висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 осіб.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні подаватися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист (дод. Н) і відгук-характеристика (дод. П).

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відгук-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на фахівців кадрової служби. Відповідальність за облік і оцінку діяльності працівника несе керівник підроз-

ділу. Відгук-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відгук-характеристика передається до кадрової служби або безпосередньо до атестаційної комісії.

Атестаційна комісія розглядає подані їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, який атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

— працівник відповідає обійманій посаді;

— працівник відповідає обійманій посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;

— працівник не відповідає обійманій посаді.

Працівника ознайомлюють з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації щодо його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Засідання атестаційної комісії протоколюється (дод. Р).

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій атмосфері, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Резюме

Ділове оцінювання персоналу — це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Ділове оцінювання має безпосередній стосунок до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його резуль-

татами з'являється можливість: удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на певну посаду; поліпшувати використання кадрів, здійснювати службово-кваліфікаційне їх просування; виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з результатами праці; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується вирішення таких управлінських проблем: підбір персоналу (оцінка особистісних якостей претендентів; оцінка кваліфікації претендентів), визначення ступеня відповідності обійманій посаді (переатестація працівників; аналіз раціональності розставлення працівників; оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування), поліпшення використання персоналу (визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією; удосконалення організації управлінської праці), з'ясування внеску працівників у результати роботи (організація заохочення працівників; встановлення міри стягнення), просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації (прогнозування кар'єрного зростання працівників; формування резерву на висування; відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення; необхідність підвищення кваліфікації та її спрямованість; розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників; оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації), поліпшення структури апарату управління (обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі; перевірка нормативів чисельності; обґрунтування структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації; розробка та уточнення посадових інструкцій), удосконалення управління (удосконалення стилю і методів управління; підвищення відповідальності працівників; зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих).

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є: узгодження з цілями і кадровою полі-

тикою підприємства; систематичність і загальна охоплюваність; стимулювання діяльності персоналу; спеціальна підготовка персоналу, що здійснює оцінювання; наявність відповідного психологічного настрою, клімату в колективі, спрямованого на конструктивність прийнятих рішень, що забезпечують розвиток працівника; об'єктивність; оперативність; гласність; демократизм, єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади; простота, чіткість і доступність процедури оцінювання; результативність; максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів: аналіз анкетних даних, збір інформації про кандидата, перевірні іспити, співбесіда.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів: оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи: результативність праці, професійна поведінка, особистісні якості.

Оцінювання праці може охоплювати: процес праці за її зовнішніми ознаками (робота, перерва і т.д.); оцінювання затрат праці; оцінювання складності праці.

Якщо стоїть завдання оцінювання особистісних якостей працівника, то необхідно визначити: які якості обрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

В процесі ділового оцінювання персоналу можна використовувати такі методи: метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється на шкалі для кожного працівника); метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення); метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення).

Особливе місце в оцінюванні особистісних якостей працівника посідає тестування. За змістом розрізняють три групи тестів: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, що виявляють фізіологічні властивості людини.

До завдань оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці належать: виявлення відповідності працівника обійманій посаді; визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою забезпечення зв'язку загальної ефективності праці працівника і рівня його посадового окладу; забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться за різними напрямками. Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і супутньої), що доповнюється соціально-психологічною оцінкою поведінки працівника в колективі.

Загальна методологія оцінювання праці керівників виходить з того, що праця керівників оцінюється насамперед за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.). Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися: виконання планового завдання; продуктивність праці; якість продукції (виконаних робіт).

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації, яка являє собою завершений, оформлений документально результат оцінювання працівника.

Розрізняють такі види атестації: регулярна; основна; розгорнута (раз у 3–5 років); регулярна проміжна; спрощена; орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців 1 раз на рік, а для деяких категорій — 2 рази на рік і частіше); нерегулярна; викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланова-

на можливість піти на навчання); при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи: підготовка до атестації, проведення самої атестації, використання результатів атестації.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність і завдання ділового оцінювання персоналу підприємства.
2. Які вимоги ставляться до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства?
3. Назвіть види ділового оцінювання персоналу. Розкрийте зміст оцінювання кандидатів на вакантну посаду і поточного періодичного оцінювання працівників підприємства.
4. Охарактеризуйте методи ділового оцінювання персоналу підприємства.
5. Розкрийте зміст оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві.
6. Охарактеризуйте процедуру проведення атестації персоналу підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Які категорії працівників організацій підлягають атестації?
1. Спеціалісти.
2. Керівники підрозділів.
3. Менеджери.
4. Технічні виконавці.

2. Прогулом вважається відсутність працівника на роботі:
1. Більше 3 годин одночасно або сумарно.
2. Протягом робочого дня.
3. Більше 2 годин одночасно або сумарно.
4. Більше 4 годин одночасно або сумарно.

3. Які приклади ілюструють прогностичні методи оцінювання кадрів?
1. Вивчення документів (трудової книжки, анкети, характеристики, дипломів) і особисті бесіди, психологічне тестування.

2. Тимчасові доручення за посадою, стажування, дублювання.
3. Ділові ігри, конкретні ситуації.
4. Заступництво, психологічне тестування, ділові ігри.

4. Яку категорію ілюструє перелік: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я?
1. Основні критерії добору кадрів.
2. Банк даних для планування резерву кадрів.
3. Вторинна адаптація.
4. Причини плинності кадрів.

5. Поточна оцінка якостей та навичок персоналу — це:
1. Сертифікація.
2. Тестування.
3. Атестація.
4. Усі відповіді правильні.

6. Атестація працівників буває таких видів:
1. Підсумкова, проміжна, спеціальна.
2. Узагальнююча, проміжна, професійна.
3. Підсумкова, професійна, узагальнююча.
4. Проміжна, кінцева, попередня.

7. Критеріями оцінки персоналу є:
1. Професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників.
2. Цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників.
3. Професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності.
4. Індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці.

8. Ділова оцінка персоналу — це:
1. Встановлення рівня кваліфікації працівника.
2. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.
3. Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації.
4. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

9. Атестація персоналу — це:
1. Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації.

2. Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв.
3. Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації.
4. Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

10. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:
1. Відмінно, добре, задовільно, незадовільно.
2. Добре, задовільно, незадовільно.
3. Відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді.
4. Підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад, здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу.

11. Засідання атестаційної комісії проводиться:
1. Не менше 2 разів на рік.
2. 1 раз на рік.
3. 1 раз на 5 років.
4. У разі виникнення необхідності.

12. Чи можна за допомогою атестації провести оцінку ефективності виконання співпрацівниками своїх посадових обов'язків?
1. Так, це головне призначення процесу атестації.
2. Категорично ні.
3. Це залежить від конкретних обов'язків.
4. Це необов'язково.

13. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?
1. Атестація.
2. Ротація.
3. Планування.
4. Конкурс.

14. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?
1. Атестація.
2. Визначення потреб у профрозвитку.
3. Співбесіда.
4. Тестування.

15. Чи повинні бути конфіденційними результатами атестаційної оцінки співпрацівників підприємства?
1. Так.
2. Ні.

3. Інколи.
4. Це залежить від функціональних обов'язків співпрацівника.

16. Чи можна за допомогою атестації провести оцінку ефективності виконання співпрацівниками своїх посадових обов'язків?
1. Так.
2. Ні.
3. Це залежить від конкретних обов'язків.
4. Це необов'язково.

17. Чи сприяє атестація співпрацівників їх професійному розвитку і кар'єрі?
1. Так.
2. Ні.
3. Іноді.
4. Це залежить від порядку і умов проведення атестації.

18. Про який етап управління персоналом організації йде мова: процес підготовки співпрацівника до виконання нових виробничих функцій, обіймяття нових посад і вирішення нових завдань?
1. Професійний розвиток.
2. Професійне навчання.
3. Професійна освіта.
4. Атестація.

19. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?
1. Атестація.
2. Визначення потреб у профрозвитку.
3. Співбесіда.
4. Тестування.

20. Атестаційна комісія має право давати рекомендації про пониження або підвищення в посаді, встановлення персональної надбавки до посадового окладу:
1. Так.
2. Ні.
3. Це залежить від форми оцінки.
4. Це залежить від посади, яку обіймає співпрацівник.

21. До завдань ділового оцінювання персоналу не належить:
1. Вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі працівника, що оцінюється.
2. Розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника.

3. Встановлення зворотного зв'язку зі співпрацівниками стосовно професійних, організаційних і інших питань.
4. Розробка політики і стратегії підприємства і способів їхньої реалізації.

22. Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:
1. Анкетування, перевірні іспити, співбесіда.
2. Аналіз анкетних даних, з'ясування відомостей про працівника, перевірні іспити, співбесіда.
3. Оцінювання знань, аналіз рис характеру.
4. Оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану факторів, що впливають на досягнення результатів.

23. Який вид атестації проводиться 1 раз у 3-5 років?
1. Розгорнута.
2. Регулярна.
3. Орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи.
4. Основна.

24. Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу є:
1. Об'єктивність, оперативність, гласність, результативність.
2. Демократизм, єдність вимог оцінювання для всіх працівників однорідної посади, простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, максимально можлива механізація і автоматизація процедури оцінювання.
3. Нормування, ефективність, об'єктивність, демократизм.
4. Ваш варіант відповіді.

25. Розрізняють такі види ділового оцінювання персоналу:
1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання працівників організації.
2. Перевірні іспити, співбесіда.
3. Атестація, оцінювання особистісних якостей працівника.
4. Оцінювання знань, оцінювання умінь працівників.

26. Організаційна процедура підготовки ділового оцінювання не передбачає:
1. Розробку методики ділового оцінювання.
2. Формування оцінювальної комісії.
3. Аналіз динаміки результативності праці за певний період.
4. Визначення часу і місця проведення ділового оцінювання.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Розробіть процедуру проведення атестації працівників комерційного відділу ЗАТ «Донецький ЦУМ». Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

Завдання № 2

Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їх переваги і недоліки.

Завдання № 2

Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 10

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи.
10.2. Управління кар'єрою персоналу.
10.3. Навчання персоналу.
10.4. Управління мобільністю кадрів.
10.5. Планування і підготовка кадрового резерву.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність і види кар'єри;

висвітлити етапи і мотиви кар'єри;

розкрити сутність динамічності кар'єри;

висвітлити сутність і зміст управління кар'єрою;

охарактеризувати види та модель навчання персоналу підприємства;

продемонструвати специфіку оцінки ефективності навчання;

розкрити сутність і зміст управління мобільністю кадрів;

розкрити сутність і типи кадрового резерву;

висвітлити етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

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 у сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

У групі компаній «Іспанський дім» програми особистісного зростання здійснюються у двох формах. Перша — загальнокорпоративний семінар, він проводиться 2 рази на рік за містом. Формується група (20-25 чоловік) з працівників різних бізнесів і регіональних підрозділів компанії. Зовнішні тренери пропонують різноманітні методики особистісного зростання. Наприклад, відповідно до однієї з випробуваних методик — «сказкотерапії» — усі присутні придумують один одному прізвиська, що найбільш точно відображали б їхню сутність, а потім кожен складає про себе казку. Слухаючи такі казки і ставлячи за ходом розповіді питання, досвідчений тренер може виявити багато чого; відповідаючи, людина не від когось чує, а сама усвідомлює, що їй заважає і що слід змінити. Такі семінари поєднують людей у 10 разів краще від будь-якого корпоративного заходу. Крім семінарів у кожному бізнесі раз в один-два тижні проводяться круглі столи. При цьому психолог зі служби коучингу виступає модератором — ставить питання. У ході розмови — за репліками людей, їхніми реакціями — можна побачити, що сьогодні відбувається в бізнесі, які відносини превалюють у колективі. Кінцева мета круглого столу — це самодисципліна, не нав'язана, а така, що йде зсередини [40].

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 [78].

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 [59].

Поняття «трудова кар'єра» є більш ширшим порівняно 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, дохід 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 трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [59].

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 напрямах; відповідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (переміщення на інший щабель структурної ієрархії). У свою чергу, вона поділяється на:

— висхідну кар'єру (просування працівника вгору по службових щаблях);

— нисхідну кар'єру (переміщення працівника вниз по службових щаблях).

2.2. Горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. Ступінчаста 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 обіймаючи 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 міри 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 поданий у табл. 10.1 [70].

Таблиця 10.1

МОДЕЛІ КАР'ЄРИ

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра (в різних організаціях протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію

Закінчення табл. 10.1

Модель	Характеристика
Внутрішньоорганізаційна кар'єра (в межах однієї організації), зокрема:	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації
— вертикальна	Підйом на більш високий рівень структурної ієрархії
— горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі у підрозділі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
— ступінчаста	Просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним
— доцентрова	Рух до ядра, керівництва організації (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'єкта»	Основний чинник впливу — успішна реалізація певного 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 попередньо складеним 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 перебування на кожній посаді
— «змія»	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
— «роздоріжжя»	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

Етапи кар'єри подані у табл. 10.2.

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 зіставлення реального становища з особистими цілями і потребами даної людини, а зовнішня ґрунтується на думці оточення, обійманій 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 [86] (табл. 10.3).

Таблиця 10.2

ЕТАПИ КАР'ЄРИ

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
1. Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
2. Становлення	25—30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
3. Просування	30—45 років	Професійний розвиток, просування по службі, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
4. Збереження	45—60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
5. Завершення	Після 60 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
6. Пенсійний	Після 65 років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Таблиця 10.3

ЧИННИКИ ВИБОРУ ПРОФЕСІЇ

Чинник	Характеристика
Традиція	Питання щодо вибору не виникало внаслідок традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково з причини певної події
Обов'язок	Вибір професії пов'язаний з уявленням 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 їх рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

В. Р. Веснін виділяє *такі мотиви ділової кар'єри* [26] (рис. 10.1):

1. Автономія.

Так, людина прагне незалежності, бажає мати можливість робити все по-своєму. У рамках підприємства її дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені рахуватися.

2. Функціональна компетентність.

Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші 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 становище у підприємстві, тому як основне завдання 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 керівництвом, швидким просуванням по службових щаблях.

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 у першості.

Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першою, «обійти» своїх колег.

7. Стиль життя.

Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, досить високооплачувану 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.

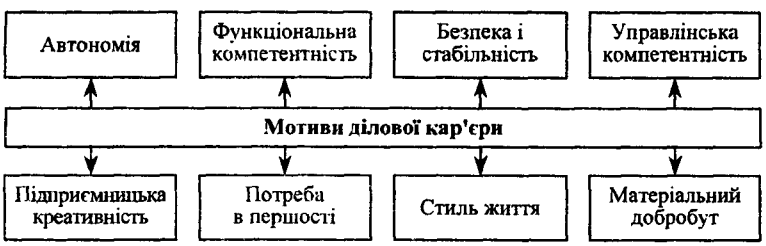


Рис. 10.1. Мотиви ділової кар'єри

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються.

Е.Г. Молл запропонував типологію кар'єр, подану в табл. 10.4.

Кар'єрне просування визначають дві групи *чинників*:

1) *об'єктивні*:

— вища точка кар'єри — вища посада, що існує у підприємстві;

— тривалість кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником у підприємстві, до вищої точки;

— показник рівня позиції — відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де перебуває особа 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 перебуває особа.

2) *суб'єктивні*:

— освіта;

— кваліфікація;

— внутрішня мотивація;

— наполегливість;

— ставлення до роботи;

— вміння подати себе і т.д.

Таблиця 10.4

ТИПОЛОГІЯ КАР'ЄР

Тип кар'єри	Швидкість просування по рівнях ієрархії	Послідовність обійманих посад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
1. Суперавантюрна	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. Авантюрна	Висока	Пропуск декількох позицій	Розширення впливу	Самореалізація, влада, збагачення та ін.	Пов'язана з виборністю керівників, відбір кадрів здійснюється за типом особистої відданості
3. Традиційна лінійна	Поступово	Іноді пропуск однієї позиції	Подальше просування	Збільшення знань, умінь, досвіду, взаємодія з людьми	Успішність залежить від особливостей планування розвитку у межах організації
4. Послідовно-кризова	Нестабільність	—	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 завдань
6. Відбуваюча	Нульова	Кар'єра завершена	Утримати позицію	Особисті інтереси	—
7. Перетворююча	Висока	Стрибкоподібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери діяльності, розробка видатних ідей	Завжди спрямована в майбутнє
8. Еволюційна	Поступово	Поступова	Просування разом з ростом організації	Сполучення суспільних і особистих інтересів	Боротьба за владу, конфліктність колективних настанов

Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить також від здібностей працювати на стику різних сфер діяльності.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою — у працівника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі працівника на роботу повинен спроектувати можливу його кар'єру і обговорити її з працівником виходячи з його індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, що значно впливатиме на ефективність 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 обіймав кожну 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 зони [26] (рис. 10.2).

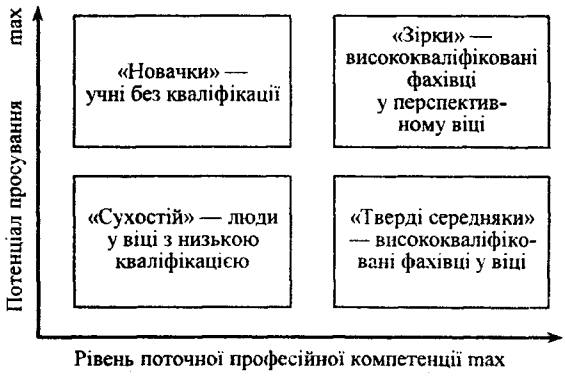


Рис. 10.2. Матриця позицій кар'єри

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 особистісні 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 посісти провідну посаду в керівництві фірми, потрібно бути до 39–44 років керівником великого відділення. При цьому перевага віддається 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 діяльності підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство і закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування за системою 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 [19]. 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 завдань, ростом заробітної плати, але збереженням посади.

3. Зміна кола завдань і обов'язків без підвищення за посадою 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 щодо горизонтального і вертикального переміщення 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 посідання ним певної позиції у підприємстві [26].

Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібні навички 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 узгодження 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, подані 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. Відбір 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 узгодження кар'єри з результатами оцінки діяльності;

— шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);

— організація 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 по службі як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього заходи.

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 вищим керівникам.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування по службі і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. У 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 в обійманій посаді; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективна співпраця з керівником; формування іміджу в підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і досягти 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, технологій, виробництво сучасних товарів, зростання 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 й інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;

— для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їхнього 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 внутрішньофірмові навчальні центри — як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку.

Порівняльний аналіз традиційного і інтегрованого навчання персоналу підприємства поданий у табл. 10.6.

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 завдання визначати стратегічний напрямок.

Менеджери середньої ланки безпосередньо працюють тільки з лінійними керівниками, тому реальної ситуації у сфері 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, а значить, і відповідальність за навчання працівників несе теж він.

Що ж стосується ролі підрозділу з персоналу 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.

Таблиця 10.6

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ІНТЕГРОВАНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Параметр	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, уміння 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	Місцеві семінари, курси	Вільний вибір форм залежно 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

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) працівниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, у процесі науково-технічного і соціального прогресу здобута фахівцем базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і фахівців 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 посадовими переміщеннями). 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 організовують даний вид навчання керівників і фахівців. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

> Головний редактор Видавничого дому «Галицькі контракти», щотижневика «Контракти» Микола Шейко відзначив: «На ринку ділової преси найбільша проблема — це кадри. Процес переходів, постійної міграції кадрів природний. Причини — найрізноманітніші. Десь журналіст не може рухатися далі за кар'єрними сходами, тому що позиції зайняті. Друга причина звільнень — видання, що з'являються, пропонують умови набагато краще, ніж можемо запропонувати ми. У такій ситуації має сенс самим навчати кадри. Багатьох наших журналістів ми навчали з перших кроків [94].

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій (рис. 10.3) [63].

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 завданню продавати новий продукт?

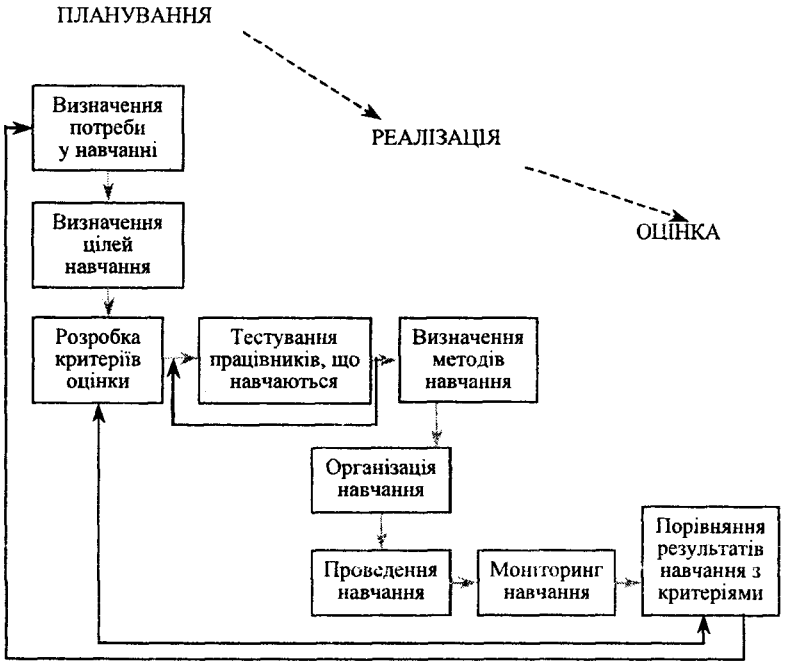


Рис. 10.3. Модель організації процесу навчання у підприємстві

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, за якими необхідно проводити навчання.

Конкретизувати завдання за кожним 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, запізнення, 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. Сфери 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 у сфері управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Після того як визначено сфери можливих удосконалень, необхідно конкретизувати цілі і завдання 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, після завершення 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 позицій роботодавця і самого фахівця 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 у сфері планування і організації діяльності [63].

> У «TNT International Express Ukraine» процес планування внутрішньої системи навчання персоналу почався з підрозділу продажів. Директор компанії відзначив: «Коли у нас виникло питання, хто і як буде організовувати і проводити навчання в департаменті продажів, то ми визначили три функції управління та організації навчання: координатор навчання, менеджер-тренер, наставник. На початковому етапі директор з продажів і маркетингу взяв на себе функцію координатора навчання в підрозділі продажів. Координація навчальної діяльності полягає в тому, щоб з'ясувати потреби працівників у навчанні, спланувати та організувати навчальні заходи, а також проаналізувати результати навчання сейлз-персоналу. На роль менеджера-тренера підбирається професіонал у своїй сфері. Важливо, щоб кандидат на цю роль умів передавати знання іншим, а також мав авторитет серед колег. Наставники в нашому випадку — це працівники, які надають допомогу новачкам у перші два місяці їхньої роботи в компанії. У відділі продажів роль наставника планується відводити досвідченому продавцеві, що працює в одному районі у парі з новачком. У навчанні працівників підрозділу продажів планується використання інтерактивних методів, тому що людям, які працюють у сфері продажів і маркетингу, властивий «пристосовницький» тип навчання. Вони, як правило, отримують навички через експеримент, особисту участь у конкретній ситуації. Тому ми розробляємо рольові ігри і кейси для навчання менеджерів з продажів і працівників відділу по роботі з клієнтами» [96].

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 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	Лекції; Дискусії та обговорення; Дистанційне навчання; Ознайомлення з досвідом інших підприємств; Розгляд практичних ситуацій (кейсів); Ділові ігри; Моделювання ситуацій; Семінари, виставки, симпозіуми; Тренінги; Рольові ігри; Самостійне навчання; Участь у виставках та 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 недієвим для формування нових знань, оскільки воно не дає можливості 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, якого немає на підприємстві,

висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатними є форми навчання поза робочим місцем [78].

До того ж вибір методів навчання повинен залежати від конкретної ситуації і можливостей підприємства. Головне загальне правило: методи навчання повинні відповідати поставленим цілям і завданням 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 вигляді оцінити ефективність навчання можна, порівнявши реальні результати навчання з цілями, що були поставлені перед навчанням з використанням встановлених критеріїв.

Визначення й оцінка ефективності капіталовкладень у навчання є актуальною і дуже складною проблемою. Очевидно, що:

— розробка програм розвитку персоналу повинна бути заснована на чіткому визначенні практичних потреб реальних клієнтів (підприємств і учасників програм);

— оцінки віддачі можуть відрізнятися для різних учасників і клієнтів залежно від їхніх індивідуальних і корпоративних цілей.

В ідеалі ці цілі повинні бути єдині в тому, що стосується задоволення потреб.

Для власників підприємств і підприємців цими цілями будуть:

- підвищення продуктивності праці, ефективності і прибутку;
- одержання загальних конкурентних переваг;
- збільшення частки ринку і активів компанії.

Для керівників вищої ланки цілями навчання є:

- ♦ підвищення ефективності управління підприємством і продуктивності праці, здійснення змін і нових проектів;
- ♦ удосконалення колективної роботи і процесів;
- ♦ розробка нових засобів для досягнення корпоративних цілей.

Для менеджерів підприємств цілями навчання є:

- нові перспективи в кар'єрі;
- нові можливості удосконалення роботи свого сектору;
- нові методи вирішення завдань;
- 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 та інших проблем.

Ефективність навчання можна було б визначати за формулою

Доцільність навчання = Цілі : Ціна

Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, значно відрізняються.

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 дохід, а затрати 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 установлюється для кожної групи працівників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

Балансова вартість *BV* розраховується за формулою

$$BV = \frac{r}{r+p} \times C, \qquad (10.1)$$

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 стверджують, що зараз більш високий економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу, ніж від інвестицій у засоби виробництва.

Таким чином, для забезпечення ефективності системи навчання персоналу необхідно:

— проаналізувати існуюче положення;

— сформулювати цілі навчання і оцінити перспективи їх 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 викликає 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 влив 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*:

- прийом до підприємства;
- підвищення за посадою або кваліфікацією;
- 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 працівникові роботи, яка більшою мірою відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;

— надання працівникові 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 поліпшення соціально-психологічних параметрів колективу.

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі коефіцієнтів, наведених у табл. 10.8.

Для керівників і фахівців, чий «потенціал підвищення» вичерпаний, але які можуть принести велику користь підприємству, все більше 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 у двох формах: ротація і збагачення праці.

Таблиця 10.8

КОЕФІЦІЄНТИ ДЛЯ АНАЛІЗУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Коефіцієнт	Сутність	Формула для розрахунку	Умовні позначення
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ($К_п$)	Відношення кількості прийнятих працівників у підприємство за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$К_п = \frac{R_п}{R_{сер}}$	$R_п$ — кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; $R_{сер}$ — середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ($К_з$)	Відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової чисельності працівників за період	$К_з = \frac{R_з}{R_{сер}}$	$R_з$ — кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; $R_{сер.}$ — середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
3	Коефіцієнт загального обороту кадрів ($К_{з.о}$)	Відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$К_{зо} = \frac{R_п + R_з}{R_{сер}}$ або $К_{з.о} = К_п + К_з$	$R_п$ — кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; $R_з$ — кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; $R_{сер}$ — середньооблікова чисельність працівників за відповідний період; $К_п$ — коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (за період); $К_з$ — коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (за період)
4	Коефіцієнт плинності кадрів ($К_{п.к}$)	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$К_{п.к} = \frac{R_з - R_{нз}}{R_{сер}}$	$R_з$ — кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; $R_{нз}$ — кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів); $R_{сер}$ — середньооблікова чисельність працівників за період

5	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($К_{спч}$)	Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	$К_{с.п.з} = \frac{R_п}{R_з}$	$R_п$ — кількість прийнятих працівників у підприємство за певний період; $R_з$ — кількість звільнених працівників з підприємства за відповідний період
6	Коефіцієнт стабільності кадрів ($К_с$)	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період	$К_с = \frac{R_1}{R_{сер}}$	R_1 — кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період); $R_{сер}$ — середньооблікова чисельність працівників за відповідний період

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 нижчими 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 в межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому доводиться виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Як правило, таке переміщення забезпечує роботу згідно зі здібностями і потребами, що більшою мірою 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 необхідного досвіду і зв'язків, вони можуть розраховувати на просування нагору.

Японці вважають, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії. Для цього, підіймаючись по службових щаблях, він повинен мати можливість охопити проблеми фірми в цілому, не затримуючись на одній посаді більше 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 виконуються 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 завдань, можливість неформальних контактів, враховувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до вирішення широких програмних завдань.

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 стосуються різних функцій, які 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 фахівців, які володіють здатністю до управлінської діяльності, які відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору 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 подано на рис. 10.4.

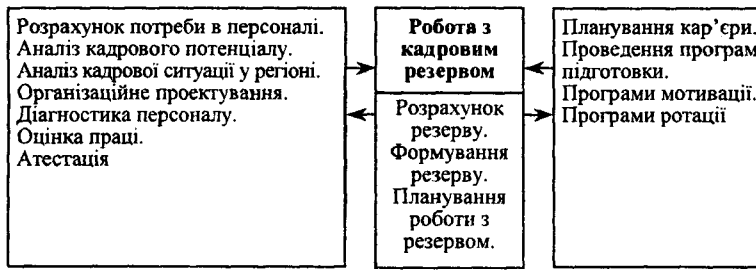


Рис. 10.4. Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з резервом

Виділяють такі *типи кадрового резерву:*

1. За видом діяльності:

1.1. резерв розвитку — група фахівців і керівників, що готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

1.2. резерв функціонування — група фахівців і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2. За часом призначення:

2.1. 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;

2.2. стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, які можуть обіймати ці посади в перспективі до 20 років).

Загальні принципи роботи з резервом керівників:

— підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення завдання 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 певного 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 фахівці;

— фахівці, які мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у професійній діяльності;

— молоді фахівці, які успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів — усі фахівці підприємства, наступний рівень — заступники керівників різного рангу. Основний резерв становлять керівники різних рангів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 10.5).

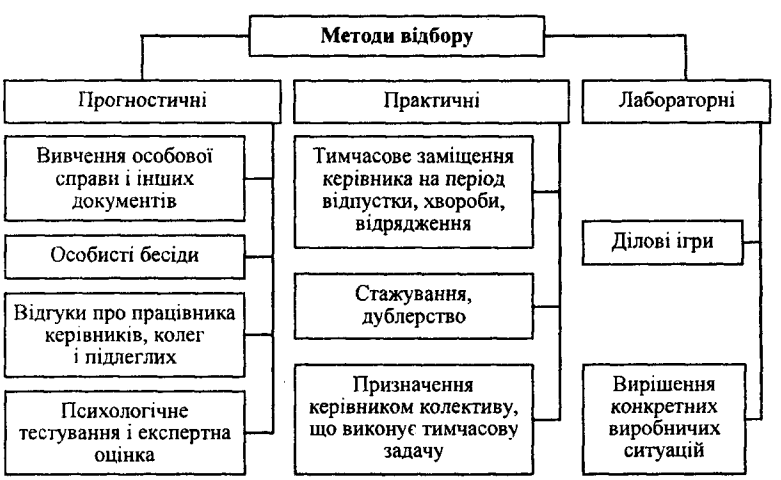


Рис. 10.5. Методи відбору кандидатів до резерву керівних кадрів

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, насамперед ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.

При висуванні в резерв перш за все враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників — це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для фахівця — ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і грунтується на індивідуальному плані роботи.

Виділяють такі *етапи роботи з резервом управлінських кадрів* (рис. 10.6):

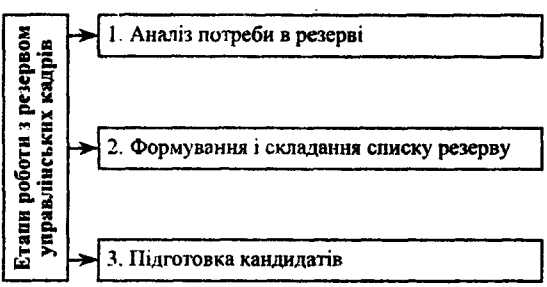


Рис. 10.6. Етапи роботи з резервом управлінських кадрів

1. Аналіз потреби в резерві.

Перш ніж почати процедуру формування резерву, слід:

— спрогнозувати зміну структури апарату управління;

— удосконалити просування працівників по службі;

— визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;

— визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходиться на кожну посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу в резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

— потребу підприємства в кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);

— фактичну чисельність підготовленого в 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, і можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і коригуються 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 залежно від особливостей виробництва;

• можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання по службових щаблях за всіма оцінюваними якостями;

• персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожну посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька ймовірність 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, особистісні 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 фахівця у відповідних підрозділах (дослідних, штабних і т.п.). Якщо посада включена до системи 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 в списки кандидатів у резерв;
- хто з включених у списки 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 та інших документів;

— інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетою 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 виконуваної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;

— метод заданого групування працівників — порівнюються якості претендентів з вимогами посади певного 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 фахівців.

При формуванні списків кандидатів до резерву (додаток С) враховуються такі чинники:

- вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- професійна характеристика фахівця, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;

• перелік посад, обіймаючи 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 та індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;

• висновки і рекомендації останньої атестації;

• думка керівників і фахівців суміжних підрозділів, ради трудового колективу;

• результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорію і практичні навички).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника у посаді, 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 — висока міра інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські здібності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т.д.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі завдання:

• оцінка кандидатів;

• зіставлення 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 коригується 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 вищестоящого керівника;
— стажування в посаді на своєму та інших підприємствах;
— навчання в інституті і на курсах залежно 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 з окремих питань 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 за спеціальностями і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за такими напрямками: ділові ігри; вирішення конкретних виробничих ситуацій за спеціальностями. Форма контролю — розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства та їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні завдання щодо підвищення рівня знань, навичок і умінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, за такими 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 у резерві (2—5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.

В. Р. Веснін пропонує кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких *показників* [26]:

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства ($Е_{під.}$):

$$Е_{під.} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися, за період}} \qquad (10.2)$$

2. Плинність резерву ($П_{рез.}$):

$$П_{рез.} = \frac{\text{Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервістів за період}} \quad (10.3)$$

3. Середній термін перебування в резерві ($t_{рез.}$):

$$t_{рез.} = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{Кількість осіб зі складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (10.4)$$

4. Готовність резерву ($Г_{рез.}$):

$$Г_{рез} = \frac{\text{Кількість ключових посад, які мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}} \quad (10.5)$$

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, дохід 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 фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього трудового життя працівника. 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 напрямах; згідно з цим виділяють такі її моделі: вертикальна, горизонтальна, ступінчаста, 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 по службі визначаться двома групами чинників: об'єктивні (вища точка кар'єри. тривалість кар'єри, показник рівня позиції, показник потенційної мобільності), суб'єктивні (освіта, кваліфікація, внутрішня мотивація, наполегливість, ставлення 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 посідання ним 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 фахівцями 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, реалізації, оцінки.

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 влив 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 еко-

номічних і неекономічних методів мотивації персоналу; розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та поліпшення соціально-психологічних параметрів колективу.

Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

Ротація є двох різновидів: переміщення працівника (передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці), перестановка (означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні).

Збагачення праці — це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

Кадровий резерв — це група керівників і фахівців, які володіють здатністю до управлінської діяльності, які відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів: аналіз потреби в резерві, формування і складання списку резерву, підготовка кандидатів.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність понять «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра». Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар'єри.
2. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
3. Назвіть мотиви кар'єри.
4. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар'єри».
6. Висвітліть сутність і зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
9. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
10. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.
11. Розкрийте зміст управління мобільністю кадрів.
12. Розкрийте сутність і типи кадрового резерву.
13. Назвіть і охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

Тести для самоконтролю

1. Яку категорію ілюструє перелік: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я?

1. Основні критерії добору кадрів у резерв.
2. Банк даних для кадрового планування.
3. Вторинна адаптація.
4. Причини плинності кадрів.

2. Список кандидатів для участі у виборах та основні відомості про них доводяться до колективу не пізніше як за _____ до виборів:

1. Один тиждень.
2. Три тижні.
3. Два тижні.
4. П'ять днів.

3. Переведення працівника на іншу роботу в організації відбувається:

1. При виникненні нагальності заміни відсутнього працівника.
2. При хворобі працівника.
3. Коли необхідно виконати роботи для недопущення кризового стану.
4. При ліквідації стихійного лиха.

4. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:

1. Всі відповіді правильні.
2. Тимчасової непрацездатності.
3. Відпустки.
4. Відрядження.

5. Яке визначення кар'єри є найбільш вичерпним?

1. Це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.
2. Це безперервне і постійне просування по організаційній ієрархії.
3. Це різні стадії розвитку у професійній діяльності: навчання, наймання на роботу, просування, звільнення.
4. Це межі і швидкість просування працівника на більш високі ступені ієрархії.

6. Трудовий договір, укладений на певний строк, може бути не подовжено за ініціативою адміністрації будь-коли з письмовим попередженням працівника за:

1. 2 місяці.
2. 12 днів.

3. 1 місяць.
4. 3 місяці.

7. Законодавством передбачено такі види професійного навчання:
1. Підготовка нових працівників, рогація, підвищення кваліфікації.
2. Самоосвіта, перепідготовка, навчання суміжним професіям.
3. Підготовка нових працівників, перепідготовка, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації.
4. Всі зазначені варіанти.

8. Форми підвищення кваліфікації персоналу є такі:
1. Самоосвіта, профорієнтація, заснована на стандартах і програмах.
2. Внутрішня та зовнішня, організована та неорганізована, професійно орієнтована, заснована на стандартах і програмах.
3. Внутрішня та зовнішня, загальна, організована та неорганізована, заснована на стандартах і програмах.
4. Немає правильної відповіді.

9. *Кар'єра в управлінні персоналом — це:*
1. Поступове просування особи у будь якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей тощо.
2. Це просування вперед за вибраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення.
3. Послідовне зайняття посад у межах однієї організації.
4. Переміщення працівника на вищі посади через реалізацію потреби у самоствердженні.

10. Існують такі типові моделі ділової кар'єри:
1. «Трамплін», «сходи», «дерево», «перетин шляхів».
2. «Сходи», «спуск», «змія», «павутиння».
3. «Трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя».
4. «Вертикальна», «горизонтальна», «ступінчаста», «центральна».

11. Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:
1. Тільки горизонтальне переміщення.
2. Тільки вертикальне переміщення.
3. Горизонтально-вертикальне переміщення.
4. Відцентрове переміщення.

12. Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи:
1. Початковий, становлення, консолідації, завершення, останній.
2. Становлення, збереження, стабілізації, пенсійний, кінцевий.
3. Попередній, становлення, збереження, завершення, пенсійний.
4. Первинний, вторинний, етап консолідації та пенсійний.

13. Стиль керівництва — це:
1. Філософія та політика впровадження системи управління персоналом.
2. Формування психологічного мікроклімату у групі (колективі).
3. Гнучка поведінка керівника стосовно до підлеглих.
4. Правила та норми поведінки керівників у організації.

14. Керівник авторитарного типу:
1. Відрізняється надмірною централізацією влади.
2. Створює умови підлеглим для ініціативи і самостійності.
3. Практично не втручається у справи підлеглих.
4. Особисто доводить всі завдання до підлеглих.

15. *Керівник демократичного типу:*
1. Відрізняється надмірною централізацією влади.
2. Створює умови підлеглим для ініціативи і самостійності.
3. Практично не втручається у справи підлеглих.
4. Особисто доводить всі завдання до підлеглих.

16. Керівник ліберального типу:
1. Відрізняється надмірною централізацією влади.
2. Створює умови підлеглим для ініціативи і самостійності.
3. Практично не втручається у справи підлеглих.
4. Особисто доводить всі завдання до підлеглих.

17. Ротація та суміщення професій належать до:
1. Внутрішніх джерел набору кадрів.
2. Методів набору з внутрішніх джерел.
3. Методів відбору працівників на вакантні посади.
4. Методів професійного навчання працівників.

18. Розвиток персоналу — це:
1. Заходи щодо створення умов для розкриття особистого потенціалу працівника.
2. Система взаємопов'язаних дій, елементами якої є стратегія прогнозування і планування потреби в кадрах; управління кар'єрою, адаптацією, навчанням і тренінгом, формуванням організаційної структури.
3. Індивідуальні чи групові заходи, які проводяться на робочому місці чи спеціалізовано, і орієнтовані на розвиток загальних чи специфічних навичок і вмінь.
4. Немає правильної відповіді.

19. Професійний розвиток співпрацівників — це:
1. Процес підготовки співпрацівників до виконання ним нових виробничих завдань, зайняття нових посад, вирішення нових проблем.
2. Просування по службі з умовою зміни сфери діяльності в межах окремих функціональних підрозділів.

3. Зайняття такої посади, що забезпечує адекватну до якостей працівника заробітну плату.
4. Поступова впрацьованість працівника в робоче середовище.

20. Основними методами навчання співпрацівників є:
1. Інструктаж, телевізійні передачі, самостійне навчання, особистий приклад.
2. Самоосвіта, вирішення практичних ситуацій, проведення семінарів та лекцій, рольові ігри.
3. Тренінги, ділові та рольові ігри, інструктаж, семінари та лекції, самоосвіта.
4. Метод мозкової атаки, заміщення вакантних посад, виконання функцій дублера.

21. Форми додаткової підготовки персоналу містять:
1. Навчання новим професіям і вмінню працювати в команді.
2. Підвищення кваліфікації і комп'ютерної грамотності.
3. Перепідготовка, навчання суміжним професіям і підвищення кваліфікації.
4. Самоосвіта, тренінги та підвищення кваліфікації.

22. Формування кадрового резерву проводиться на основі висновків:
1. Керівництва підприємства.
2. Атестаційної комісії.
3. Менеджеру з персоналу.
4. Всі варіанти правильні.

23. Визначте тип кар'єри людини, якщо людина переміщується в межах одного і того ж рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів»?
1. Прагматична.
2. Традиційна.
3. Випадкова.
4. Сумісна.

24. Визначте тип кар'єри людини, якщо людина постійно пристосовується до змін:
1. Послідовно-кризова.
2. Суперавантюрна.
3. Традиційна.
4. Прагматична.

25. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співпрацівником організації?
1. Професійне навчання.
2. Професійний розвиток.
3. Професійна освіта.
4. Ротація.

26. Про який тип кар'єри йде мова, якщо людина рухається вперед завдяки обставинам, що склалися в організації і суспільстві?

1. Традиційна.
2. Суперавантюрна.
3. Авантюрна.
4. Перетворююча.

27. Складіть схему процесу професійного навчання: 1 — навчання; 2 — формування бюджету навчання; 3 — визначення потреб у навчанні; 4 — визначення цілей навчання; 5 — вибір методів навчання; 6 — оцінка ефективності навчання; 7 — визначення змісту програми; 8 — визначення критеріїв оцінки:

1. 3, 4, 7, 5, 2, 8, 1, 6.
2. 1, 2, 4, 7, 8, 5, 6, 3.
3. 2, 4, 3, 5, 6, 8, 7, 1.
4. 5, 4, 3, 7, 8, 2, 1, 6.

28. Про який етап управління персоналом організації йде мова: процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і вирішення нових завдань?

1. Професійний розвиток.
2. Професійне навчання.
1. Професійна освіта.
2. Атестація.

29. За допомогою якого методу самостійного навчання співробітник переміщується на іншу посаду з метою отримання нових навичок?

1. Ротація.
2. Кейси.
3. Інструктаж.
4. Ділові ігри.

30. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?

1. Ділові ігри.
2. Кейси.
3. Інструктаж.
4. Лекція.

31. Що означає поняття «капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників»?

1. Витрати на профрозвиток.
2. Прямі витрати на профрозвиток.
3. Бюджет профнавчання.
4. Немає правильної відповіді.

32. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина переміщується в межах одного і того ж рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів?

1. Прагматична.
2. Традиційна.
3. Випадкова.
4. Сумісна.

33. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: людина постійно пристосовується до змін:

1. Послідовно-кризова.
2. Суперавантюрна.
3. Традиційна.
4. Прагматична.

34. В якій послідовності здійснюється процес підготовки резерву персоналу в організації? 1 — визначення вимог до керівника; 2 — визначення ключових посад в компанії; 3 — оцінка прогресу розвитку; 4 — підготовка планів розвитку кандидатів; 5 — призначення на посаду; 6 — адаптація; 7 — реалізація планів підготовки наступників; 8 — підбір кандидатів до резерву:

1. 2, 1, 8, 4, 7, 3, 5, 6.
2. 1, 2, 5, 6, 7.3, 4, 8.
3. 2, 4, 8, 7, 6.3, 1, 5.
4. 5, 6, 2, 3, 4, 8, 7, 1.

35. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співпрацівником організації?

1. Професійне навчання.
2. Професійний розвиток.
3. Професійна освіта.
4. Ротація.

36. При якому методі професійного навчання проводиться аналіз і групове обговорення конкретної ситуації?

1. Кейси.
2. Ділові ігри.
3. Лекція.
4. Інструктаж.

37. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?

1. Ділові ігри.
2. Кейси.
3. Інструктаж.
4. Лекція.

38. Як називається процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співпрацівникам організації?

1. Професійне навчання.
2. Професійний розвиток.
3. Професійна освіта.
4. Немає правильної відповіді.

39. За допомогою якого методу проводиться роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?

1. Інструктаж.
2. Лекція.
3. Кейси.
4. Ділові ігри.

40. Який вид кар'єри 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?

1. Професійна кар'єра.
2. Горизонтальна кар'єра.
3. Внутрішньоорганізаційна кар'єра.
4. Вертикальна кар'єра.

41. Індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник підіймався за ієрархічною градацією, являє собою:

1. Професійну кар'єру.
2. Професійне зростання.
3. Динамічність кар'єри.
4. Просування по службі.

42. Переміщення в іншу функціональну сферу діяльності передбачає:

1. Професійне зростання.
2. Вертикальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри.
3. Професійна кар'єра.
4. Горизонтальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри.

43. Динамічність кар'єри керівника визначають такі параметри:

1. Освіта, кваліфікація.
2. Максимально можлива в даній організації позиція кар'єри, кваліфікація.
3. Внутрішня мотивація, наполегливість.
4. Потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

44. Група фахівців і керівників, що готуються до роботи у нових напрямках (при диверсифікованості виробництва, розробці нових товарів і технологій), являє собою:

1. Оперативний резерв кадрів.
2. Резерв функціонування.

3. Стратегічний резерв кадрів.
4. Резерв розвитку.

45. Процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей працівника з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання, являє собою:

1. Просування по службі.
2. Планування кар'єри.
3. Управління динамічністю кар'єри.
4. Управління професійним зростанням.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Ви — менеджер з персоналу ВАТ «Макіївський універмаг».

Ринкові умови диктують необхідність удосконалення управління персоналом підприємства за такими напрямками: оцінка персоналу, управління мобільністю кадрів, навчання, планування ділової кар'єри персоналу та ін.

Для універмагу, як і для будь-якого іншого торговельного підприємства, дуже важливе значення має оцінка руху кадрів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно оптимізації якісного і кількісного складу персоналу.

Показники для характеристики руху кадрів у ВАТ «Макіївський універмаг» наведено у табл. 1.

Завдання до ситуації:

1. Проаналізуйте рух кадрів у підприємстві.
2. Розробіть програму з управління мобільністю кадрів у підприємстві.

Інформаційне забезпечення

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА РУХУ КАДРІВ ВАТ «МАКІЇВСЬКИЙ УНІВЕРМАГ»

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників	279	254	–25
2. Прийнято працівників	23	25	+2
3. Вибуло працівників, зокрема:	77	69	–8
— за власним бажанням	64	63	–5
— звільнено за порушення трудової дисципліни	3	2	–1
— звільнено за скороченням штатів	10	4	–2
4. Кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року	261	234	–27

Завдання № 2 [90]

Туристично-оздоровчий комплекс «Судак», розташований у місті Судаку, щорічно приймає на роботу молодих спеціалістів. При цьому ТОК «Судак» потребує управлінського персоналу вищої ланки. Вважається, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу в послугах курортного характеру і коректно сформувати стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички.

Завдання:

1. Визначте етапи підготовки керівника вищої ланки на підприємстві ТОК «Судак».
2. Виявіть мінімальний вік керівника, який здатний приймати правильні стратегічні рішення.
3. Які принципи управління кар'єрою необхідно використовувати при підготовці керівника вищої ланки?

Додаткові завдання

Завдання № 1

Ви проробили у відділі після закінчення інституту всього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для вашого підприємства продукції. Але вчора вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва.

Яким буде ваш вибір як самий правильний шлях до подальшої кар'єри?

Завдання № 2

Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як гарного спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилося передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи.

Чи правильними були його дії? Як би ви поводили себе на його місці?

РОЗДІЛ 11

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

11.1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.
11.2. Управління плинністю кадрів у підприємстві.
11.3. Управління безпекою персоналу.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити зміст гнучкої політики зайнятості підприємства;

висвітлити схему проведення процедури масового вивільнення працівників;

розкрити організацію процесу звільнення персоналу підприємства;

визначити зміст процесу формування стабільного трудового колективу;

охарактеризувати процедуру оцінки плинності кадрів у підприємстві;

висвітлити сутність і зміст управління плинністю кадрів у підприємстві;

продемонструвати зміст управління безпекою персоналу.

11.1. СПОСОБИ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗВІЛЬНЕННЯ

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

Вивільнення персоналу — це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-

психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

— дотримання трудового законодавства;
— чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору;
— прив'язки до робочих місць;
— мінімізації витрат і одержання економії;
— запобігання наступним і пов'язаним з вивільненням витратам;
— відкритості;
— інформування;
— компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

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

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

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає [26] (рис. 11.1):

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

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

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

Робота неповний день або неповний тиждень покриває лише «пікові» потреби в робочій силі або пов'язані з несподіваними збоями. Для цього залучаються учні або створюється спеціальний резерв працівників, для яких такий режим роботи є зручним. У критичних ситуаціях особливо доцільний поділ посад між двома і більш працівниками, що

одержав сьогодні поширення у західних фірмах. Його позитивною стороною для підприємства є можливість інтенсифікації праці виконавців, але внаслідок росту їхньої кількості збільшуються управлінські витрати;

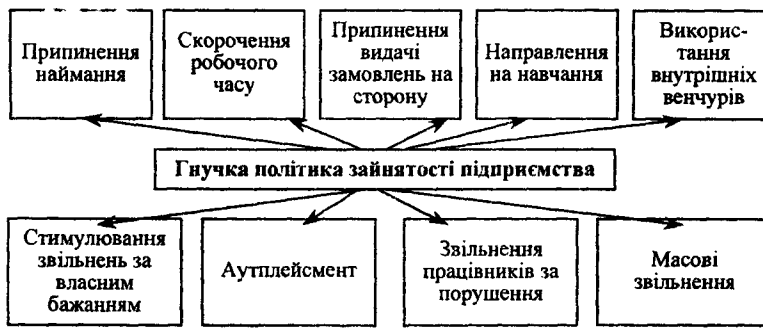


Рис. 11.1. Заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства

3) припинення видачі замовлень на сторону;

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

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

6) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти:

— на основі пропозиції грошових компенсацій.

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

Компенсація може супроводжуватися обіцянкою повторного прийому на роботу (тоді частина її повертається). Вона повинна бути відчутною за розмірами, хоч і меншою, ніж при масових звільненнях, оскільки тут немає примусовості. Її величина не повинна перевищувати 2,5 річних заробітних плат;

— стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип «зелених вікон»), у тому числі і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»).

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

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

7) *аутплейсмент* — сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби надають зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов.

На основі аналізу трудової діяльності працівника, що звільняється, його освіти, досвіду, особистісних характеристик, обмежень, місця на ринку праці і т.п. розробляються різні варіанти працевлаштування, визначається стратегія і тактика пошуку нової роботи. Одночасно кандидатів на звільнення навчають методам самостійного пошуку роботи, а потім і підключають їх до цього процесу, аналізуючи, контролюючи і направляючи їхні дії протягом року, тобто терміну, що вважається достатнім для вирішення даної проблеми;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

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

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

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

Схема проведення процедури масового вивільнення працівників наведена на рис. 11.2.

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

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід на-

дати відповідну допомогу в подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Рис. 11.2. Схема проведення процедури масового вивільнення працівників

Відповідно до трудового законодавства при звільненні зі скорочення штатів переважне право на залишення на роботі надається:

— працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;

— сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) — у випадку рівної продуктивності праці;

— працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи в даному підприємстві;

— працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;

— працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

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

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу [26].

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

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

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

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

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

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

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

2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже в новій ролі.

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

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

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника обійманій посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборним профспілковим органом, якщо такий існує, і оформлюється у вигляді його постанови.

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

Днем звільнення вважається останній день роботи.

Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностями, професіями. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (за наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення зі скорочення штатів і чисельності працівників може бути оскаржене в судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів щодо скорочення штатів, є:

— штатний розпис з відповідними змінами;

— накази (документи) щодо зміни структури підприємства;

— документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;

— обліковий склад працюючих і т.д.

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

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, щодо правильного складання резюме, щодо проходження інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу в пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у службу зайнятості і т.д.

Можна виділити такі рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

1. Не можна попереджати працівника про майбутнє вивільнення в період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

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

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

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

Вирішити проблему можна, використовуючи *недирективні (нежорсткі) форми скорочення.* Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце в структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення — емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного ставлення до рішення керівництва про можливості виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

При цьому слід враховувати, що різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

МЕХАНІЗМИ І МЕТОДИ НЕДИРЕКТИВНОГО СКОРОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАЛЕЖНО ВІД ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Тип організаційної культури	Механізм	Метод
Підприємницька	Контрактація відповідальності	Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті
Бюрократична	Схвалення керівництва	Проведення атестації
Органічна	Психологічний контракт	Поетапна реорганізація
Партиципативна	Командоутворення	Формування команд під проекти

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

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

- колективність атестації — проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців або керівників;
- обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити

про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;

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

• тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;

• обов'язковий результат атестації — не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

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

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

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

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

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів (табл. 11.2):

1) одержання первинної інформації про звільнення;

2) проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення;

3) прийняття рішення про звільнення;

4) передача робочого місця і документів;

5) фінансові розрахунки з працівником, що звільняється;

6) оформлення відповідних кадрових документів.

Таблиця 11.2

ЗМІСТ ПРОЦЕДУРИ ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ВЛАСНИМ БАЖАННЯМ

№ з/п	Етап	Строк до звільнення	Посадові особи, які беруть участь у процедурі звільнення	Документи
1	Одержання первинної інформації про звільнення	2–4 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, працівник, який звільняється	Заява про звільнення
2	Проведення співбесіди з працівником, який звільняється; аналіз причин звільнення	2 тижні	Заступник керівника підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Особова справа працівника, який звільняється
3	Прийняття рішення про звільнення	2 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Наказ про звільнення
4	Передача робочого місця і документів	3 дні	Керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Акт прийому-передачі робочого місця, документи для службового користування

Закінчення табл. 11.2

№ з/п	Етап	Строк до звільнення	Посадові особи, які беруть участь у процедурі звільнення	Документи
5	Фінансові розрахунки з працівником, який звільняється	1 день	Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник, який звільняється	Грошовий розрахунок з заробітної плати, компенсація невикористаної відпустки
6	Оформлення відповідних кадрових документів	День звільнення	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Трудова книжка, особова справа

11.2. УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ У ПІДПРИЄМСТВІ

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи (рис. 11.3):

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

2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;

3) управління трудовою дисципліною.

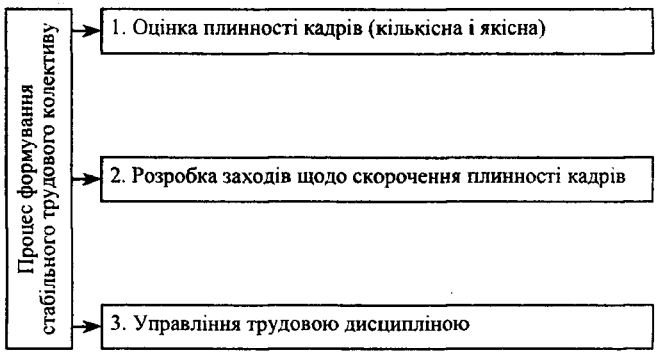


Рис. 11.3. Етапи процесу формування стабільного трудового колективу

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

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується *коефіцієнтом плинності кадрів* ($К_{пк}$):

$$К_{пк} = \frac{R_з - R_{нз}}{\overline{R}}, \qquad (11.1)$$

де $R_з$ — кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{нз}$ — кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, переведенням до іншого підприємства, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

$\overline{R}$ — середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: $К_{пк} < 0,1$ — плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \le К_{пк} \le 0,2$ — плинність кадрів у підприємстві середня;

$К_{пк} > 0,2$ — плинність кадрів у підприємстві є високою.

З якісного боку процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

— пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;

— пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;

— пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

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

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

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

— цілком керовані (умови праці і побуту);

— частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);

— некеровані (природно-кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

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

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:

— низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;

— відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;

— невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;

— важкі і шкідливі умови праці;

— погані взаємини в колективі, з адміністрацією;

— незадоволеність професією.

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

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

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

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

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

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

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

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

О. Кисельов, начальник відділу кадрів компанії «Банкомсвязь», відзначив: «Останнім часом для утримання працівників все більш актуальним стає використання категорій більш високого рівня, ніж гроші. Це і залучення ключових працівників до процесів розробки стратегії компанії, і формування механізму обміну важливою інформацією з основних питань діяльності. Але при цьому необхідно порівнювати запити і очікування працівників з їх теперішньою і майбутньою цінністю для компанії. Виходити слід з того, який дохід принесе працівник шляхом реалізації власного потенціалу. Такі програми краще починати з вивчення мотиваційних потреб працівників, ступеня їх задоволеності роботою, потенціалу зростання на даній посаді. Заходи щодо утримання ключового працівника необхідно вживати відразу після його приходу в компанію — інакше буде пізно. Але утримувати варто до певної межі — у разі «перебору» це буде або дуже дорого, або працівник почне шантажувати працедавця. Якщо справи в компанії неважливі, то ніякими мотиваційними програмами не вдасться утримати людей, тим більш цінних працівників. Людям нічого не залишається робити, як шукати собі нове місце роботи. В стабільній перспективній компанії є високою мотивація професіонала до реалізації особистого потенціалу» [54].

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

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

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

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

— для створення загального портрету працівників, які звільняються (на основі даних про: стать, вік, сімейний стан, число дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);

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

> Т. Фурцева, консультант кадрового агентства «Допомога», відзначила: «Зміст програми з утримання працівників багато в чому залежить від того, на якій стадії розвитку перебуває компанія. Якщо компанія — на початку шляху, росте, напрацьовує клієнтів, то і люди їй потрібні з відповідними якостями. Але коли ситуація стабілізується, то і працівники потрібні інші, не криза-менеджери, а такі, які зможуть тягнути на собі багато рутини. Коли ми визначимо, що ж є для нас критичними навичками в даний період розвитку компанії, які ми не можемо собі дозволити втратити і повинні утримувати за всяку ціну, розробляємо програму з утримання цих критичних навичок. Для того щоб краще зрозуміти, чим можна мотивувати фахівця, потрібно визначити, на якій кар'єрній стадії він перебуває. Якщо на ранній, то гарною мотивацією для роботи може стати перспектива кар'єрного зростання, просування, напрацювання досвіду. Для середньої кар'єрної стадії важливе «перемикання» функцій, розширення повноважень, родина. На вищій кар'єрній стадії дуже гарним мотиватором може стати залучення фахівця до навчання молоді, коучингу [54].

У великих підприємствах дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами працівників, які звільнилися.

Поглиблений аналіз можна проводити раз на рік, а кількісну оцінку по підрозділах — щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і вчасно передбачити заходи щодо стабілізації кадрів.

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством ($К_з$) [27]:

$$К_з = 1 - \frac{\text{Число осіб, які звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \qquad (11.2)$$

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет.

Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, ставлення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).

2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).
3. Причина рішення.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на «потенційну плинність», обумовлену прихованою незадоволеністю працівників. Її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати за групами працівників, які звільнилися, і причинами звільнення. Якщо, наприклад, прихована плинність висока, а реальна — низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити *коефіцієнт потенційної плинності кадрів* ($К_{пп}$) [27]:

$$К_{пп} = \frac{\text{Кількість осіб, які бажають звільнитися (згідно з анкетою)}}{\text{Кількість опитаних працівників}} \qquad (11.3)$$

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності ($К_{ін}$) [27]:

$$К_{ін} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності за підрозділами}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}} \qquad (11.4)$$

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

11.3. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПЕРСОНАЛУ

Охорона праці — це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три *групи чинників*:

1. Соціально-економічні:

1.1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням чинних законів, вимог і правил у сфері умов праці);

1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують ставлення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.

2. Організаційно-технічні:

2.1. Засоби праці (виробничі будинки і споруди, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на предмети праці, способи їхнього транспортування і зберігання і т.д.);

2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).

3. Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти, системи стандартів безпеки праці.
2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.
3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).
4. Правила безпечної експлуатації.
5. Правила безпеки (пожежної, з вибухів, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).
6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).
7. Будівельні норми і правила.
8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.
9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Ґрунтуючись на нормативах, що приводяться в цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

— визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;

— прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;

— ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо немає можливості довести рівень безпеки до прийнятного внаслідок специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу в таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні перебувати під постійним контролем служби управління персоналом.

До штату Центрального гірничо-збагачувального комбінату введено виробничого психолога, розроблено тести, які дозволяють знайти так звану «схильність до ризику», що за певних умов може привести до виробничого травматизму. Передбачається, що працівники найбільш небезпечних спеціальностей будуть проходити таке тестування, і при необхідності їм буде пропонуватися менш ризикована робота. Щоб стимулювати підвищення безпеки праці, директор ЦГЗК запропонував проведення своєрідних змагань між цехами. Одне з них, спрямоване на зниження рівня виробничого травматизму, проходить під девізом: «За високопродуктивну роботу без травм і аварій!». Друге змагання також має прямий стосунок до безпеки праці. Працівники намагаються виконати максимальний обсяг робіт, щоб побільше заробити. А от друга частина, що входить до їхніх обов'язків, тобто технічне обслуговування, часто упускається. Через це відбувається багато аварій. У зв'язку з цим директор ЦГЗК встановив щомісячну премію за якісне технічне обслуговування [81].

Резюме

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

Звільнення персоналу підприємства вимагає: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору; прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і одержання економії; запобігання наступним і пов'язаним з вивільненням витратам; відкритості; інформування; компенсацій і допомоги в працевлаштуванні.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації і передбачає: припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники; скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт; припинення видачі замовлень на сторону; направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток; використання внутрішніх венчурів; стимулювання звільнень за власним бажанням (на основі пропозиції грошових компенсацій, стимулювання дострокового виходу на пенсію); аутплейсмент; звільнення окремих працівників за різні порушення; масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні зі скорочення штатів переважне право на залишення на роботі надається: працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією; сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) — у випадку рівної продуктивності праці; працівникам, які мають тривалий стаж безупинної роботи в даному підприємстві; працівникам, які отримали у підприємстві професійне захворювання; працівникам, які підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

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

Працівники, які вивільняються, поділяються на дві частини: особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або не «вписуються» у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними; працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже в новій ролі.

Недирективні (нежорсткі) форми скорочення персоналу пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку,

місце в структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення — емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного ставлення до рішення керівництва про можливості виходу з підприємства.

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

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів: одержання первинної інформації про звільнення; проведення співбесіди з працівником, який звільняється; аналіз причин звільнення; прийняття рішення про звільнення; передача робочого місця і документів; фінансові розрахунки з працівником, який звільняється; оформлення відповідних кадрових документів.

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи: оцінка плинності кадрів (кількісна — за допомогою розрахунку коефіцієнта плинності та якісна — виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів); розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною.

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

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів.

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

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи: пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи: цілком керовані (умови праці і побуту); частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації); некеровані (природно-кліматичні чинники).

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є: низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва; відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування; важкі і шкідливі умови праці; погані взаємини в колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

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

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи: техніко-економічні, організаційні, виховні, соціально-психологічні, культурно-побутові.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках: для створення загального портрету працівників, які звільняються; для вивчення причин звільнення.

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на «потенційну плинність», обумовлену схованою незадоволеністю працівників. Її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати за групами працівників, які звільнилися, і причинами звільнення.

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності.

Охорона праці — це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні; лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників: соціально-економічні, організаційно-технічні, природні.

Якщо немає можливості довести рівень безпеки до прийнятного внаслідок специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу в таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних

робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні перебувати під постійним контролем служби управління персоналом.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «вивільнення персоналу». Яких принципів слід дотримуватися при звільненні персоналу?
2. Охарактеризуйте заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства.
3. Висвітліть схему проведення процедури масового вивільнення працівників підприємства.
4. Розкрийте зміст організації процесу звільнення персоналу підприємства.
5. Охарактеризуйте недирективні методи скорочення персоналу.
6. Розкрийте зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням.
7. Що являє собою процес формування стабільного трудового колективу?
8. Охарактеризуйте процедуру оцінки плинності кадрів у підприємстві.
9. Розкрийте сутність і зміст управління плинністю кадрів у підприємстві.
10. У чому полягає зміст управління безпекою персоналу підприємства?

Тести для самоконтролю

1. Як розраховується коефіцієнт плинності кадрів?
1. Відношення надлишкової плинності до середньосписково чисельності працівників за звітний період.
2. Відношення надлишкової плинності до чисельності прийнятих за звітний період.
3. З числа тих, що вибули за звітний період, віднімається чисельність прийнятих.
4. Відношення необхідної плинності до середньосписково чисельності працівників за звітний період.

2. Як розраховується показник абсолютної плинності кадрів?

1. Це різниця між кількістю звільнених і прийнятих в організацію.
2. Це кількість працівників, що звільнились за власним бажанням за звітний період.
3. Це різниця між надлишковою плинністю і чисельністю прийнятих у організацію.
4. Відношення надлишкової плинності до середньоспискової чисельності працівників за звітний період.

3. При переведенні на іншу роботу в організації до суттєвих умов праці, зміна яких вимагає згоди працівника, належать:

1. Зміна місця проживання працівника.
2. Розмір і система заробітної плати.
3. Ступінь складності та важкості роботи.
4. Зміна часу і порядку виконання роботи.

4. Заяву про звільнення можна подавати:

1. Всі відповіді правильні.
2. Під час роботи.
3. Під час хвороби.
4. Під час відпустки.

5. При звільненні з роботи за власним бажанням з поважних причин безперервний стаж зберігається за умови, що перерва у роботі не перебільшувала:

1. 1 місяця.
2. 2 місяців.
3. 3 місяців.
4. 4 місяців.

6. Сезонні та тимчасові робітники мають право звільнитися з роботи за власним бажанням з попередженням адміністрації:

1. За 3 дні.
2. За 1 день.
3. За 2 дні.
4. За 5 днів.

7. Підставою для звільнення працівника з ініціативи адміністрації, може бути у таких випадках:

1. Невиконання працівником розпорядження адміністрації.
2. Скорочення чисельності або штату працівників.
3. Невідповідність працівника обійманій посаді за станом здоров'я.
4. Прогулу.

8. Незадоволеність роботою, умовами праці, заробітною платою, звільнення за порушення трудової дисципліни, розтрати, зловживання; невідповід-

ність посаді, погані стосунки з керівником або колегами, зміна місця проживання — це:

1. Причини, які призводять до надлишкової плинності кадрів.
2. Причини, які призводять до необхідної плинності кадрів.
3. Результат психологічної несумісності співпрацівників колективу.
4. Характеристика розчленованого колективу.

9. Який перелік ілюструє необхідну плинність кадрів?

1. Призов до армії, вступ на навчання, вихід на пенсію.
2. Незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посаді, зміна місця проживання.
3. Звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат.
4. Віддаленість місця роботи від дому, вихід на пенсію, відпустка з догляду за дитиною.

10. Адміністрація може розірвати трудовий договір з працівником після одержання згоди профспілки не пізніше:

1. 1 місяця.
2. 10 днів.
3. 20 днів.
4. 2 місяців.

11. Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися за таких підстав:

1. Усі перелічені відповіді.
2. За згодою сторін.
3. За ініціативою власника майна.
4. Набуття законної чинності вироку суду щодо позбавлення працівника волі.

12. Збори трудового колективу щодо обрання керівника організації вважаються правомірними, якщо в них бере участь від загальної чисельності:

1. Більше 50 %.
2. Більше 60 %.
3. Більше 75 %.
4. Більше 80 %.

13. Підбиття підсумків обрання керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:

1. Органом, який створив конкурсну комісію.
2. Вищим керівництвом.
3. Зборами трудового колективу.
4. Конкурсною комісією.

14. Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:
1. Правил, внутрішнього трудового розпорядку.
2. Колективного договору.
3. Колективної угоди.
4. Статуту організації.

15. Переведення на іншу роботу в іншу організацію — це:
1. Всі відповіді правильні.
2. Зміна місця роботи працівника.
3. Зміна виду трудової діяльності.
4. Зміна умов праці.

16. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:
1. Всі відповіді правильні.
2. Тимчасової непрацездатності.
3. Відпустки.
4. Відрядження.

17. Проекти наказів щодо персоналу в організації готують:
1. Менеджер з персоналу.
2. Керівники організацій.
3. Лінійний менеджер.
4. Заступники керівників організацій.

18. Мобільність персоналу — це:
1. Переведення працівників на іншу роботу.
2. Звільнення працівника з роботи.
3. Зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство.
4. Переміщення на вищу посаду в межах організації.

19. При звільненні працівника без поважних причин робочий стаж не переривається за умови працевлаштування на нове робоче місце не пізніше:
1. Тижня з дня звільнення.
2. 12 днів з дня звільнення.
3. 21 дня з дня звільнення.
4. Календарного місяця з дня звільнення.

20. Якщо реорганізація підприємства тягне за собою зміни умов праці, систем і розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи тощо, працівника слід попередити не пізніше:
1. 2 тижнів.
2. 1 місяця.

3. 2 місяців.
4. 10 днів.

21. Під плинністю кадрів в організації розуміють:
1. Обмін працівниками між організаціями.
2. Сукупність звільнень працівників з різних причин.
3. Розірвання трудового договору (контракту) з працівниками.
4. Звільнення працівників за власним бажанням з організації.

22. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів показує:
1. На скільки частковий коефіцієнт плинності більше або менше коефіцієнта плинності кадрів.
2. У скільки разів частковий коефіцієнт плинності більше або менше коефіцієнта плинності кадрів.
3. На скільки відсотків частковий коефіцієнт плинності більше або менше коефіцієнта плинності кадрів.
4. Немає правильної відповіді.

23. До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:
1. Поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов.
2. Удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників.
3. Техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові.
4. Організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі.

24. Виявлення мотивів та причин плинності кадрів проводиться за допомогою:
1. Вивчення анкетних даних.
2. Бесіди з тим, хто звільняється.
3. Проведення бесіди з оточенням того, хто звільняється.
4. Всіх названих процедур.

25. Сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби допомагають особам, що звільняються, у працевлаштуванні за рахунок організації в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов — це:
1. Сутність управління плинністю кадрів.
2. Регулювання вивільнення персоналу.
3. Аутплейсмент.
4. Зміст управління мобільністю персоналу.

26. З якісного боку процес плинності кадрів характеризується:
1. Причинами, факторами і мотивами плинності кадрів.
2. Коефіцієнтом плинності кадрів.
3. Факторами і мотивами плинності кадрів.

4. Коефіцієнтом плинності кадрів, причинами, факторами і мотивами плинності кадрів.

27. Фактори плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяються на такі групи:

1. Пов'язані із сімейно-побутовими обставинами, пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту, пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.
2. Цілком керовані, частково керовані, некеровані.
3. Соціальні, економічні, психологічні.
4. Керовані, некеровані.

28. Удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення стосуються:

1. Організаційних заходів щодо скорочення плинності кадрів.
2. Виховних заходів щодо зниження плинності кадрів.
3. Соціально-психологічних заходів щодо скорочення плинності кадрів.
4. Техніко-економічних заходів щодо скорочення плинності кадрів.

29. Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1. Техніко-економічні, організаційні, виховні.
2. Соціально-психологічні, культурно-побутові.
3. Соціальні, економічні, психологічні.
4. Ваш варіант відповіді.

30. Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

1. Аналіз коефіцієнта плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів.
2. Виявлення причин, факторів і мотивів плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів.
3. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною.
4. Оцінка плинності кадрів; виявлення причин, факторів і мотивів плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Оцініть плинність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу — 243 чол.
2. Кількість звільнених за звітний період — 29 чол., зокрема:
- за власним бажанням — 15 чол.
- у зв'язку з виходом на пенсію — 7 чол.
- за ініціативою адміністрації — 5 чол.
- за станом здоров'я — 2 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

Завдання № 2

Ви — менеджер з персоналу у підприємстві. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином ви будете готуватися до бесіди з працівником, який звільняється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

Додаткові завдання

Завдання № 1 [49]

Проаналізуйте три ситуації:

1. Компанія «Майком Системс», що спеціалізується на виробництві устаткування для передачі даних і є однією із 100 провідних компаній, мала труднощі залучення і збереження кваліфікованих працівників в умовах різкого розвитку наукомістких виробництв. Компанія вирішила подолати конкуренцію, запропонувавши своїм службовцям конкурентоспроможну заробітну плату і додаткові пільги. Зокрема, програму пільг, що діє з першого дня вступу на роботу, — медичне страхування, стоматологічну і офтальмологічну допомогу, подарунки до Різдва на суму $100—400, базу відпочинку, заняття з аеробіки, гітари, англійської мови (для іспанських і в'єтнамських працівників). Деякі працівники адміністративно-управлінського складу одержали матеріальну допомогу для переїзду, компенсацію з квартплати і пільгове страхування життя.

Компанія провела також ряд заходів щодо організації спілкування в колективі, проводячи зустрічі службовців різних рівнів і випускаючи два внутрішніх періодичних видання.

2. Компанія «Шопсміт Інк», виробник інструментів, що процвітає вже біля шести років, зробила помилку, організувавши великий набір співпрацівників, щоб справитися зі зростаючим обсягом збуту (який подвоювався щороку), а також зі зростаючим обсягом листування (який виник при переході від системи збуту через оптовиків на прямий продаж).

Компанія не мала труднощів при наборі людей. Вона була сильним роботодавцем в економічно нерозвиненому районі, але найчастіше наймала не найкращих працівників або занадто багато кандидатів. Через певний час річна плинність кадрів становила 20 %. «У нас виникли проблеми з обліком, — коментує президент компанії. — Ми найняли ще шість клерків, але тепер пра-

ціюють ці шість, так ще шість, з якими ми починали, хоча, якби усе йшло нормально, то з цією роботою могли б справитися і чотири чоловіки. Коли приймається по 300 нових службовців у рік, іноді може знадобитися років два, щоб усвідомити помилку».

3. Компанії «Дейта Світч», що виробляє системи комутації і управління для ЕОМ, у попередньому році виповнилося лише 4 роки, а обсяг її збуту різко зріс майже у три рази. У компанії не було відділу кадрів, вона використовувала неформалізовану і децентралізовану процедуру наймання — набір, співбесіду і відбір проводили начальники відділів. Перша реакція компанії на несподіваний бум — діяти, як і раніше.

«Ми просто продовжували наймати більшу кількість працівників, щоб задовольнити попит», — коментує віце-президент компанії з експлуатації.

Внаслідок зростання кількості замовлень компанія продовжувала збільшувати чисельність працівників і, нарешті, почала створювати інфраструктуру для управління своїм зростанням. Лише у квітні звітного року, коли потреба у нових службовцях набула критичного характеру (чисельність працівників у наступних восьми місяцях зросла зі 139 до 250 чоловік), компанія найняла начальника відділу кадрів.

Найбільш важкою проблемою для компанії виявилася адаптація великої кількості нових працівників. Подолати її допомогли нові програми профорієнтації та інформації.

«Гарна інформація, — вважає начальник відділу кадрів, — це фактор, що пов'язує людей разом в період вибухового зростання».

Компанія письмово визначила принципи організації, планує видати свій перший довідник для працівника.

Крім того, вона формалізувала процедуру наймання. Керівники відділів передають свої заявки у відділ кадрів, який проводить попередню роботу з кандидатами. Остаточний же відбір проводить начальник зацікавленого відділу.

«Сьогодні нашим завданням, — говорить віце-президент компанії з експлуатації, — є наймання на майбутнє».

Завдання:

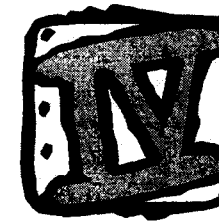
1. Які заходи щодо адаптації і збереження працівників застосовують діючі американські фірми?

2. Чим відрізняються дії керівництва «Майком Системс» і «Дейта Світч» щодо вирішення проблеми різкого зростання чисельності працівників від дій «Шопсміт Інк»?

Завдання № 2

Вивчіть і проаналізуйте правове регулювання розірвання трудового контракту в підприємствах України.

ЧАСТИНА



СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 12

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ

12.1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції.
12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.
12.4. Закордонний досвід соціального партнерства.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність, функції і напрямки соціального партнерства на підприємстві;

визначити завдання системи соціального партнерства;

висвітлити зміст системи регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві;

розкрити сутність і зміст колективного договору;

охарактеризувати закордонний досвід соціального партнерства.

12.1. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ І ФУНКЦІЇ

Важливим елементом у діяльності служб управління персоналом є забезпечення соціального захисту працівників підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості в межах підприємства, задоволення більш широкого кола потреб, ніж просто матеріальне забезпечення. Соціальний захист персоналу дозволяє підприємству представити себе колективним членом співтовариства, продемонструвати розуміння соціальної відповідальності і нестатків своїх працівників, прагнення гнучко реагувати на різноманітні їхні потреби, забезпечуючи тим самим атмосферу співпраці, взаєморозуміння, що є основою ефективної взаємодії у підприємстві. Звичайно, не завжди підприємство може забезпечити задоволення потреб своїх працівників, але прагнення до цього і реалізація цього прагнення звичайно високо цінується колективом і викликає позитивне ставлення до підприємства і його керівництва. Так, кадрова політика, елементом якої є соціальний захист персоналу, є показником внутрішньої етики підприємства, що становить його імідж.

Незважаючи на наявні розходження в інтересах, основу взаємин підприємства і персоналу становить партнерство в досягненні спільних цілей, співпраця і взаєморозуміння.

Соціальне партнерство — така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співпраці в умовах злагоди.

Соціальне партнерство на підприємстві — це система заходів, що забезпечує співпрацю найманих працівників з роботодавцями. Така співпраця здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно у формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства у підприємстві є трипартизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади.

Ідеологічною і теоретичною основою соціального партнерства є визнання:

- необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями;
- об'єктивності розходжень і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами;

• можливості ввести цю боротьбу в цивілізовані рамки і досягти її конструктивного результату у вигляді взаємоприйнятого і суспільного розвитку, що відповідає перспективним завданням, компромісу.

Соціальне партнерство, отже, є не що інше, як визнання конфлікту і введення його в легітимні і конструктивні рамки. Воно будується на принципі рівності партнерів і їхніх здібностей домовитися між собою.

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли працівники почали об'єднуватися у професійні організації (1867 р.), вже тоді були започатковані перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманої робочої сили і роботодавцями. Перші колективні договори ввійшли в практику в кінці XIX ст. у Франції, США і Великобританії. Проте пройшло багато років, перш ніж колективно-договірні системи набули законодавчого закріплення.

Поступово система колективно-договірних переговорів, укладання угод одержала офіційний статус і стала одним з ключових елементів соціально-трудових відносин у багатьох країнах, а з 1993 року — і в Україні, коли у липні був прийнятий Закон «Про колективні договори та угоди».

Таким чином, громадська думка пройшла шлях від заперечення соціального партнерства як форми насильства над вільним ринком і свободою підприємств до усвідомлення об'єктивної необхідності узгодження інтересів різних верств населення.

Застосування силових засобів (страйків) лише посилює розкол у суспільстві, призводить до подальшого руйнування виробництва, загострення економічної ситуації.

Здоровий глузд і світовий досвід переконують, що швидше й ефективніше вийти з кризи можна в умовах соціального миру і злагоди у суспільстві і перш за все на виробництві.

Розвиток ринкових відносин обов'язково приводить до пошуку та знаходження тієї чи іншої моделі відносин між власниками засобів виробництва та власниками робочої сили, до подолання суперечностей, які виникають між ними. При всій різноманітності моделей, у цілому їх можна розподілити між двома полюсами, двома ідеями. Перша — ідея класової боротьби, друга — ідея соціального партнерства. У світі є прихильники як першої, так і другої ідеї.

Ідеологія соціального партнерства глибоко проникла у соціально-трудові відносини країн з ринковою економікою. Тому соціальне партнерство є основним для нашої держави як у даний період, так і на майбутнє. Україна стоїть перед необхідністю переходу від економіки індустріального типу до економіки науково-технічної або, як її називa-

ють, інформаційної економіки, її найсуттєвіша риса — зміна ролі працівника в процесі виробництва.

Комп'ютеризація і автоматизація виробництва ведуть до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. Відбувається своєрідне «олюднення» виробництва. За таких умов працівника дуже важко примушувати до високоефективної праці, його треба заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основі якого лежить соціальне партнерство, що виступає складовим елементом суспільного життя.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи управління персоналом необхідно закладати ідею соціального партнерства, яка передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних єдиною метою.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство формується як специфічна необхідна складова ринкових відносин. Це — відносини між найманими працівниками і власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави називається *трипартизмом*.

Потреба регулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, так і на національному рівні. У підприємствах здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Сторонами соціального партнерства виступають первинні носії прав та інтересів найманих працівників і власників засобів виробництва. Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади та місцеве самоврядування реалізують делеговані їм повноваження і виступають сторонами переговорів, сторонами колективної угоди (колективного договору), сторонами колективної трудо-

вої суперечки або конфлікту. Виходячи з цього *соціальне партнерство* — це врегульована нормами права специфічна система дво- або тристоронніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі форми співпраці:

— консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;

— організація арбітражних процедур;

— участь у роботі органів соціального партнерства;

— розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;

— контроль за виконанням спільних домовленостей.

Проте переліченим не можна обмежуватись, бо практика наводить інші форми співпраці, які є в Україні та за її межами, зокрема на виробничому рівні; це — участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (розподіл прибутку, доходів від власності тощо), в управлінні коштами обов'язкового соціального страхування та соціального забезпечення.

Договірний процес соціальних партнерів — це механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін в конкретне право, яке захищається законом.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем підприємства вирішується простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство передбачає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в міжособистісному та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін-учасників подолати те, що їх роз'єднує.

Як організаційний принцип, соціальне партнерство — це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств, а з другого — страхування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство передбачає визнання різного роду соціальних інтересів окремих суспільних груп і надання їм права брати участь у формуванні та прийнятті рішень з питань розподілу валового продукту. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну со-

ціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активної співпраці партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство — інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співпраці залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Розрізняють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але у всіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціальної рівності.

Соціальне партнерство виконує три *функції* (рис.13.1):

— захисну — вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;

— організаційну — гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;

— миротворчу — на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

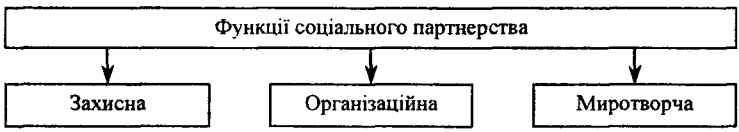


Рис. 13.1. Функції соціального партнерства

Соціальне партнерство спрямоване на (рис. 13.2):

— залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія);

— фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія);

— укладання угод і колективних договорів;

— регулювання соціально-трудових відносин;

— проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними *завдання системи соціального партнерства* в Україні слід вважати (рис. 13.3):

— залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;

— посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;

— усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;

— досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть досягненню у суспільстві соціального миру і злагоди.

Рис. 13.2. Напрямки соціального партнерства

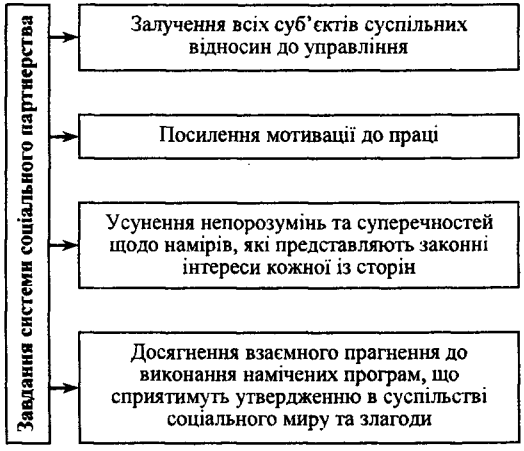


Рис. 13.3. Завдання системи соціального партнерства

При цьому в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми:

— формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;

— заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;

— усунення чинників соціального напруження в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;

— створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство слід сприймати як форму існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в процесі виробництва. Ставши зацікавленими учасниками єдиного процесу, сторонами партнерства на принципі співпраці та пошуку компромісів, узгодження дії в реалізації своїх інтересів, вони домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку, визначають умови створення та розподілу виробленого продукту. По суті, соціальне партнерство — це нова система суспільних відносин, яка повинна забезпечити принципово відмінний тип розподілу продукції на демократичних принципах, а саме — на основі домовленості про частку створеного валового продукту кожного суб'єкта.

Соціальне партнерство має стати:

— елементом формування соціальної політики, що визначає рівні і форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків);

— організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Соціальне партнерство, що базується на основі відповідної законодавчої бази, чітких принципах, балансі інтересів усіх сторін партнерства, значною мірою сприяє економічному розвитку держави, досягненню злагоди і соціального миру в суспільстві.

Слід пам'ятати, що ринковій економіці притаманні як соціальна співпраця, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну Національну службу примирення.

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП, дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

За останні роки нашою країною ратифіковано 50 конвенцій МОП з питань регулювання соціально-трудових відносин і соціального партнерства.

12.2. СИСТЕМА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Трудові відносини — це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища і перебувають у залежності від дій управлінських структур, завдання яких полягає у забезпеченні дотримання принципів конструктивного партнерства, побудові і постійній підтримці трудових зв'язків на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про колективні договори і угоди». На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудових відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства — представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Закон встановлює правові основи розробки, укладення і виконання колективних договорів у підприємстві і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони і учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин.

Соціально-трудові відносини — це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими праців-

никами за участю держави. Формування соціально-трудових відносин пройшло чотири етапи свого розвитку — від ранньокапіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на таких *принципах*:

— добровільність і рівноправність сторін;

— взаємна повага їх позицій.

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

Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на договірній та адміністративній основі.

На договірній основі — через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів. На адміністративній основі — через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудові відносини у підприємстві регулюються системою норм і нормативів, які відповідають Конституції України і Кодексу Законів про працю України (дод. Л).

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, що буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

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

— соціальне і трудове законодавство;

— стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;

— договірне регулювання соціально-трудових відносин;

— правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;

— умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці і шкідливості умов, нічна праця);

— стандарти безпеки праці на виробництві;

— встановлення гарантій, компенсацій і пільг;

— матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові;

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у

тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату або іншим чином надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби і потреби своєї родини.

Удосконаленню соціально-трудових відносин сприяє створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95 Державна інспекція праці. Органи інспекції з праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки законами України.

12.3. КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Соціальна політика підприємства — пільги і захист персоналу — визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

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

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

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

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

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

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

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

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства у підприємстві є *колективний договір* — правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між робото давцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, а й у пом'якшенні соціального напруження, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

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

Колективний договір формується на основі таких *принципів*:

— рівноправність сторін;
— свобода вибору питань для обговорення;
— добровільність прийняття обов'язків;
— гарантія реального виконання обов'язків;
— проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками підприємства й удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше ніж через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться у двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір набуває чинності з дня його підписання представницькими сторонами незалежно від терміну реєстрації.

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

Відповідно до статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» і статті 13 Кодексу Законів про працю України зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, ці обов'язки належать до:

— організації виробництва і праці;

— нормування і оплати праці;

— встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій);

— участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів підприємства, якщо це передбачено Статутом;

— режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

— умов і охорони праці;

— забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування;

— організації оздоровлення і відпочинку працівників;

— гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

У колективному договорі з урахуванням економічних можливостей підприємства можуть міститися і інші, у тому числі більш пільгові трудові і соціально-економічні умови в порівнянні з нормами і положеннями, встановленими законодавством, і угодами (додаткові відпустки, надбавка до пенсій, достроковий вихід на пенсію, компенсація транспортних витрат, безкоштовне або частково оплачуване харчування працівників на виробництві, їхніх дітей у школах і т.п.).

Усі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних належать ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною — це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Усі передбачені колективним договором норми і обов'язки діють тільки у конкретному підприємстві, в даному трудовому колективі. При

формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути порівняні з Генеральною або регіональною угодою.

> Торговельний Дім ТНК-Україна» надає своїм працівникам медичне страхування. У ПІІ «ТНК-Україна» існує власна поліклініка, що забезпечує медичне обслуговування персоналу, тому немає необхідності страхувати працівників. Також у ПІІ «ТНК-Україна» діє цілий ряд пільг, закріплених у колективному договорі: одноразова компенсація по виходу на пенсію, матеріальна допомога за заявою працівника, подарунки до пам'ятних дат, санаторно-курортні путівки, дитячий відпочинок, доплата за вислугу років, оздоровлення і навчання працівників [84].

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних *завдань*, а саме:

— деталізація і конкретизація чинного законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки підприємства;

— розгляд нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними документами;

— стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін;

— встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за поліпшення умов праці і безпеки працівників;

— залучення працівників до управління виробництвом;

— врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір — це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини у підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, поліпшення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається у підприємствах всіх форм власності за умови застосування найманої праці.

12.4. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, які стосуються їхніх життєвих інтересів, діє у Німеччині. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у Німеччині, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Співпраця соціальних партнерів у Німеччині пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства у Німеччині концентрується в основному у понятті «мітбештімунг», або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. «Мітбештіммунг» реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміється техніко-організаційна одиниця, а під фірмою — економічна. Вона може складатися з декількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Формою соціального партнерства у Німеччині є виробнича рада, яка створюється на підприємстві і являє собою консолідований орган представництва робочих і службовців. Через виробничі ради трудящі відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради утворюються відповідно до Закону «Про правовий порядок підприємств» на основі виборної процедури. У виборах не беруть участь особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема, провідні службовці, члени правління акціонерного товариства.

У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів. У тісній співпраці з виробничою радою підприємства цей контингент громадян захищає свої специфічні життєві інтереси. Представники молоді та інвалідів мають право припинити рішення виробничої ради, якщо їх інтереси не враховані.

Для формування робочих контрактів між колективом і робочою радою згідно із законодавством діють виробничі збори. Виробнича рада має право скликати раз у три місяці виробничі збори для обговорення і вирішення завдань, що стоять перед колективом. Виробничі збори мають верховенство перед виробничою радою, яка мусить звітуватись на їх чергових засіданнях. Роботодавець не менше одного разу на рік повинен доповідати на виробничих зборах про соціально-економічну ситуацію і перспективу розвитку підприємства.

Вибори у виробничу раду проводяться під керівництвом виборчої комісії, призначаються діючою радою, а за її відсутності — виробничими зборами. Строк повноважень виробничої ради — чотири роки.

Регулювання соціально-трудових відносин грунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про наймання. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Взагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом «Про сприяння зайнятості працівника», який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68 % його останнього чистого доходу, а для одинокого — 63 %. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58 % чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом «Про регулювання робочого часу» та Законом «Про відпустки».

Право на задовільні умови праці регулюється Законом «Про безпеку праці». Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців.

Захист працюючих жінок гарантується Законом «Про охорону материнства» та Законом «Про допомогу по нагляду за дитиною», які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону «Про інвалідів». Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

У Німеччині право на оплату праці забезпечується тарифною автономією підприємства, яка гарантована конституцією країни. Тарифна автономія надає роботодавцям і найманим працівникам змогу понад встановлених державою розмірів мінімальних гарантій регулювати величину заробітної плати трудящих без втручання держави. При цьому державні установи, як і приватні підприємства, підпадають під дію тарифної автономії.

Виробнича рада має право наполягати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію працівникам втрат у зв'язку із змінами на виробництві, наслідком яких може бути масове вивільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, утворюється економічна комісія у кількості 3—7 осіб. Роботодавець повинен надавати її членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватись тільки на роботодавця, при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками. Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, Угоди щодо захисту працівників при раціоналізації виробництва, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань:

— правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робочих і службовців;

— встановлення графіка робочого часу, в тому числі нормованого;

— примусове скорочення робочого режиму. Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на ініціативні кроки;

— терміни виплати заробітної плати;

— встановлення систем і форм оплати праці. До них належать: можливість запровадження розцінок відрядної оплати; погодинної і акордно-преміальної заробітної плати; надбавок до основної заробітної плати; винагороди за раціоналізаторські пропозиції; авансова оплата праці; пенсії через старість, які не здійснюються іншими установами;

— запровадження та використання нових технічних засобів контролю за поведінкою і працею робочих та службовців. До них належить обладнання, яке фіксує продуктивність праці, контрольні картки при вході та при пересуванні у виробничих приміщеннях, телефонна апаратура, за допомогою якої можна записувати переговори працівників;

— запобігання травматизму та профзахворюванням, лікування. У випадку коли умови праці можуть бути поліпшені понад обов'язкові параметри, встановлені законодавством, виробничі ради не мають права участі у прийнятті рішень;

— розвиток та функціонування соціальних об'єктів на підприємствах: їдалень, дитячих садків, пенсійних кас або кас для виплати допомоги;

— підвищення кваліфікації та професійне навчання на підприємстві;

— складання соціального плану, який розробляється на випадок закриття підприємства і можливих масових звільнень. Вивільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20 % працівників при чисельності зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих в межах 500 осіб — мінімум 15 % вивільнених і на підприємствах з чисельністю зайнятих понад 500 осіб — 10 %. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця, її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших чинників, так і від економічного становища підприємства.

Практика соціального партнерства і застосування Закону «Про правовий режим підприємства» свідчить, що між виробничою радою і роботодавцем неминучі конфліктні ситуації. У разі коли сторони переговорного процесу не можуть дійти згоди, виникає необхідність у створенні примирної комісії. Вона складається з рівної кількості представників роботодавця і виробничої ради та незалежного голови, кандидатура якого повинна бути узгоджена з обома сторонами. Якщо роботодавець і рада підприємства не узгодили пропозиції щодо головуючого, його призначає суд із трудових суперечок. Завданням примирної комісії є досягнення компромісів. Комісія має право прийняти більшістю голосів рішення із суперечливих питань. Конституційна форма примусової домовленості спонукає соціальних партнерів досягати компромісів на переговорах. Тому спірні питання не часто виносяться на обговорення комісії, бо кожний з партнерів ризикує залишитись на невигідних позиціях. Робота примирної комісії оплачується підприємством.

У випадку коли сторони не досягають домовленості, спірні питання вирішуються у судах із трудових справ. Ці суди незалежні від сторін, які вступили у конфлікт. Таке положення зберігається, коли в особі роботодавця виступає держава.

Крім узгодження позицій шляхом переговорів на рівні підприємства, існує, як зазначалося, мітбештіммунг у фірмах-акціонерних товариствах. У цих товариствах згідно з законодавством Німеччини утворюється і функціонує наглядова рада, яка контролює роботу управління.

Наглядова рада обирає правління, щорічно затверджує баланс акціонерного товариства, за її згодою виносяться рішення щодо інвестиційної політики фірми, продажу та закриття підприємства.

Через систему мітбештіммунг у гірничодобувній та сталеварній промисловості максимальною мірою здійснюється принцип соціального партнерства.

У Центральній і Східній Європі піонером трипартизму була Угорщина, де у 1988 році створено орган трипартизму — Всеугорський союз узгодження інтересів. У 1990 році його реорганізовано у раду узгодження інтересів, функції і кола учасників якого розширені. Якщо раніше робота цієї структури визначалась в основному урядом, то після 1990 року усі три сторони (уряд, роботодавець, профспілки) виступають як рівноправні партнери.

Зараз дії уряду Угорщини спрямовані на посилення основної функції ради, які полягають в узгодженні інтересів уряду, профспілок та роботодавців за таким основоположним питанням, як формування політики в сфері праці (зайнятості, заробітної плати, соціальних питань, освіти), правового регулювання відносин між працівниками і роботодавцями. В міру становлення ринкових відносин уряд передбачає удосконалення системи тристороннього узгодження інтересів за рахунок активізації двосторонніх переговорів.

Примітно, що в Угорщині, як і в інших країнах, не існує окремого закону, який регулює тристороннє співробітництво. Воно базується на рішеннях уряду і домовленості сторін. Обов'язки уряду щодо узгодження інтересів визначені трудовим кодексом Угорщини, а Закон «Про зайнятість» передбачає значні юридичні права ради по узгодженню інтересів. Механізм соціального партнерства в Угорщині, як і в країнах Західної Європи та Азії, є ефективним засобом регулювання трудових відносин, запобігання страйкам та іншим формам відкритого протистояння.

За досвідом США, колективні договори не мають типової форми, можуть мати обсяг від 2 до 300 сторінок. Сторони, як правило, виявляють прагматизм: персонал усвідомлює свою залежність від успіхів фірми, а адміністрація — від продуктивності персоналу; по обидва боки в переговорах беруть участь висококваліфіковані фахівці, економісти, юристи, що використовують ту саму доступну інформацію про стан підприємства, ринок, конкурентів, галузь, країну в цілому. Колективні договори обов'язково включають 4 основні розділи:

1. Статус профспілки і прерогативи адміністрації. Профспілки мають різний ступінь визнання в адміністрацій. Деякі фірми приймають на роботу тільки членів профспілки (це явище виключене після прий-

няття закону Тафта—Хартлі), в інших — новачки повинні стати членами профспілки протягом місяця, а в третіх — можуть працювати тільки не члени профспілки. Адміністрація намагається застрахувати себе від необхідності приймати важливі для бізнесу рішення за участю представників персоналу, оскільки діяльність профспілки, як правило, призводить до зниження конкурентоспроможності і маневреності фірми.

2. Розмір заробітної плати і тривалість робочого дня, оплата понаднормових, святкових, відпусток, додаткові виплати (страхування здоров'я і пенсійне забезпечення). Аспекти, на яких засновуються при проведенні переговорів з цих питань: зарплата у конкурентів і середньогалузева зарплата, можливість платити ту чи іншу зарплату, вартість життя, продуктивність праці.

3. Виробничий стаж і гарантії зайнятості, оскільки зайнятість не гарантується федеральним законодавством. Профспілки наполягають, як правило, на перевагах для ветеранів праці при підвищенні за посадою, звільненні (в останню чергу і тільки у випадку зниження ділової активності) і поновленні на роботу (у випадку підвищення ділової активності).

4. Процедури врегулювання трудових суперечок.

У 95 % випадків сторони знаходять компроміс.

Слід відзначити ефективність таких психологічних прийомів, як: відкрита, прозора економіка, доступність для кожного працівника інформації про стан фірми і заходи щодо його поліпшення, а також принцип «рівних жертв», що сприймається як прояв справедливості і рівної відповідальності всіх членів колективу незалежно від посади.

У США основною ланкою профспілкового руху є місцева заводська організація галузевої профспілки. Єдина галузева профспілка організовує робочі галузі в боротьбі за мінімальні стандарти зарплати і умови праці на всіх заводах галузі. Галузь сприймається як ціле, а боротьба ведеться навколо економічних питань: зарплата, умови праці, безпека праці, соціальне страхування. На одному великому підприємстві, в одній корпорації можуть працювати члени різних профспілок, і кожна організація прагне відстояти інтереси своїх членів. Це забезпечується укладанням колективних договорів між адміністрацією і кожною місцевою організацією профспілки. Практикується і укладання єдиного договору з виділенням особливих умов для працівників, представлених різними профспілками. Такий підхід прийнятний і для українських підприємств.

Профспілки європейських країн основну увагу приділяють одержанню державних пільг, гарантій. Японські профспілки зайняті головним чином боротьбою за гарантії довічного наймання, а зростання

зарплати сприймається як функція ефективності діяльності всього підприємства і загальнонаціональних норм заробітків. У Великобританії профспілки організовані в рамках професії, у США — галузі, а в Японії — у межах підприємства. Членство в профспілці японської компанії відкрито для всіх постійних робочих і службовців, але керівництво фірми на рівні вище начальника сектору (як правило, після досягнення 40 років) виключається з її членів.

Профспілки на японських підприємствах не стільки спрямовують фірму на проведення «економіки високої зарплати» або на одержання «шокового ефекту високої зарплати», як у країнах Заходу, скільки сприяють поліпшенню роботи з персоналом у питаннях політики найману і просування, підвищення якості, ефективності функціонування і економічності адміністративних кадрів, підвищення професіоналізму працівників кадрових служб, рівня уваги керівництва до кадрової політики в цілому. Так, у японських фірмах службами вищого рангу вважаються виробнича і кадрова, у британських — звітна і фінансова. Американські кадрові служби виявилися більш наполегливими в питаннях пошуку кадрів, планування кар'єри працівників, ніж британські, але ще не досягають рівня великих японських корпорацій стосовно уваги до персоналу.

Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак з прийняттям Закону України «Про соціальне партнерство» проблема розвитку трипартизму не вирішується. Необхідно формувати свідомість працівників у напряму активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Резюме

Важливим елементом у діяльності служб управління персоналом є забезпечення соціального захисту працівників підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості в межах підприємства, задоволення більш широкого кола потреб, ніж просто матеріальне забезпечення.

Соціальне партнерство на підприємстві — це система заходів, що забезпечує співпрацю найманих працівників з роботодавцями. Така співпраця здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно у формі колективних пе-

реговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. Специфічною формою партнерства у підприємстві є трипартизм, тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади.

Ідеологічною і теоретичною основою соціального партнерства є визнання: необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями; об'єктивності розходжень і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами; можливості ввести цю боротьбу в цивілізовані рамки і домогтися її конструктивного результату у вигляді взаємоприйнятого і суспільного розвитку, що відповідає перспективним завданням, компромісу.

Соціальне партнерство — це врегульована нормами права специфічна система дво- або тристоронніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін із соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі форми співробітництва: консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок; організація примирних та арбітражних процедур; участь у роботі органів соціального партнерства; розгляд та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття і організаційний принцип.

Соціальне партнерство виконує три функції: захисну (вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника), організаційну (гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо), миротворчу (на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги).

Соціальне партнерство спрямоване на: залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія); фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія); укладання угод і колективних договорів; регулювання соціально-

трудових відносин; проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Головними завданнями системи соціального партнерства в Україні слід вважати: залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту; посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя; усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін; досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

В процесі реалізації системи соціального партнерства мають бути вирішені такі важливі проблеми: формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку; заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості; усунення чинників соціального напруження в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків; створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство має стати: елементом формування соціальної політики, що визначає рівні і форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків); організаційним принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначає рівні умови створення ринку праці, засобів виробництва, капіталу через узгодження політики податків, цін, заробітної плати.

Трудові відносини — це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між робітниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про колективні договори і угоди».

Соціально-трудові відносини — це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

Соціально-трудові відносини грунтуються на таких принципах, як: добровільність і рівноправність сторін; взаємна повага їх позицій.

Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на договірній та адміністративній основах. На договірній основі — через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів. На адміністративній основі — через систему управлінських рішень і методів управління.

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

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

У колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін стосовно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Ці обов'язки належать до: організації виробництва і праці; нормування і оплати праці; встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів підприємства, якщо це передбачено Статутом; режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме: деталізація і конкретизація чинного законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки підприємства; розгляд нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними доку-

ментами; стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін; встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за поліпшення умов праці і безпеки робітників; залучення працівників до управління виробництвом; врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. В Україні необхідно формувати свідомість працівників у напряму активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність, функції і напрямки соціального партнерства на підприємстві.
2. Назвіть завдання системи соціального партнерства.
3. Висвітліть зміст системи регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
4. Розкрийте сутність і зміст колективного договору.
5. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.

Тести для самоконтролю

1. Соціальний захист працівника — це:

1. Комплекс заходів зі створення сприятливих умов, охорони та техніки безпеки праці, медичного обслуговування, матеріальної допомоги, забезпечення санаторними путівками.

2. Комплекс заходів при допомозі раціонального працевлаштування.

3. Стимулювання продуктивної та високоякісної роботи трудового колективу.
4. Усі перелічені відповіді.

2. Вибори — це засіб конкурсного відбору претендентів на посаду здійснюється з урахуванням думки:
1. Трудового колективу.
2. Конкурсної комісії.
3. Лінійного менеджера.
4. Менеджера з персоналу.

3. Збори трудового колективу з виборів керівника організації вважаються правомірними, якщо в них бере участь від загальної чисельності:
1. Більше 50 %.
2. Більше 60 %.
3. Більше 75 %.
4. Більше 80 %.

4. Підбиття підсумків вибрів керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:
1. Органом, який створив конкурсну комісію.
2. Вищим керівництвом.
3. Зборами трудового колективу.
4. Конкурсною комісією.

5. Кадровий консалтинг — це:
1. Послуги з відбору та оцінки персоналу.
2. Рекомендації та інформація з приводу заміщення вакансій.
3. Інтегрована система консультаційних послуг з питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, відбору, оцінки, раціонального використання персоналу.
4. Немає правильної відповіді.

6. Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді і представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності у підприємстві, — це:
1. Соціальне партнерство.
2. Стимулювання продуктивної роботи.
3. Кадровий консалтинг.
4. Заходи щодо формування згуртованого колективу.

7. Формами соціального партнерства є:
1. Взаємні консультації, переговори.
2. Досягнення згоди і укладання колективних угод.
3. Кадровий консалтинг, моніторинг персоналу.
4. Ваш варіант відповіді.

8. Правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між підприємством і робітниками, — це:

1. Трудовий контракт.
2. Колективне положення.
3. Установчий договір.
4. Колективна угода.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1

Охарактеризуйте порядок укладення та реєстрації колективного договору у підприємстві.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Вивчіть законодавчу базу, що регулює функціонування системи соціального партнерства у підприємствах України.

РОЗДІЛ 13

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

13.1. Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
13.2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

розкрити сутність економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом підприємства;

визначити показники оцінки економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства;

висвітлити зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

13.1. ЕКОНОМІЧНА, СОЦІАЛЬНА ТА 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 із соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Такими критеріями можуть виступати цілі цих підсистем.

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілі 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 очикувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою 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 служити 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 значущості 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.

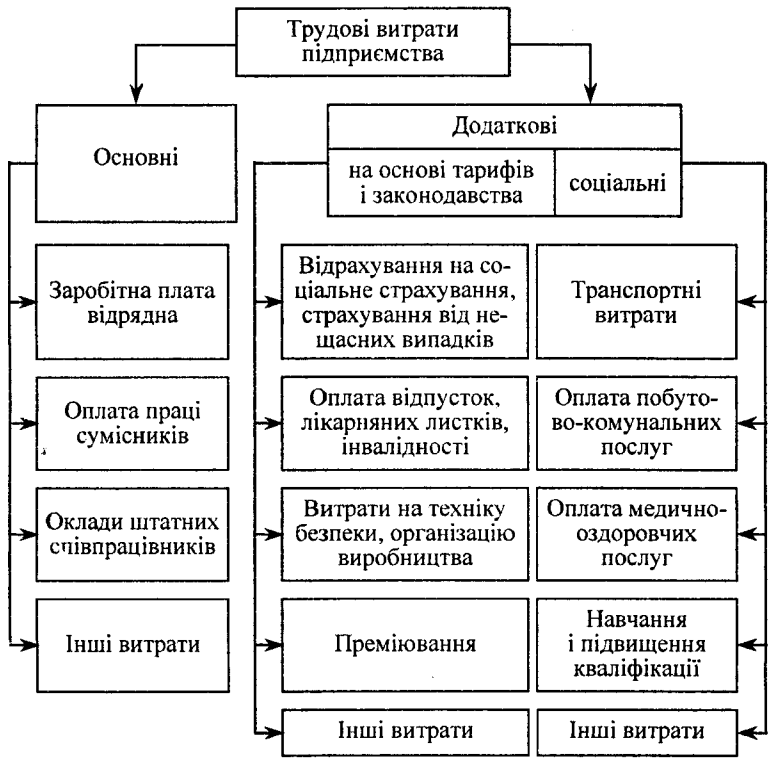


Рис. 13.1. Трудові витрати підприємства

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 зарплатомісткість;
— витрати на керівництво.

> Директор компанії «Avon Cosmetics» відзначив: «Нещодавно ми підбирали повний штат для українського підрозділу. Компанія витратила на рекрутинг біля 100 тис.дол. Але обсяги продажу завдяки професіоналізму працівників зросли в Україні у геометричній прогресії. Перший місяць роботи — 100 тис.дол. Другий — 200 тис.дол. Третій — 400 тис.дол. Четвертий — 800 тис.дол. [14].

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану В. І. Крамаренко [23]. 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, загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, 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 ($Е_в$) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат [90]:

$$Е_в = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100\ \%. \qquad (13.1)$$

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 ($Т_ок$) капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі та інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін) [90]:

$$T_{ок} = \frac{К_1 - К_2}{ЗП_2 - ЗП_1}, \quad (13.2)$$

де $К_1$, і $К_2$, — капітальні вкладення за першим і другим варіантами;

$ЗП_1$ і $ЗП_2$ — заробітна плата, соціальні відрахування і виплати за відповідними варіантами.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ($В_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший [90]:

$$В_{пр} = ЗП + Е \times К, \quad (13.3)$$

де ЗП — заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

Е — нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотка, норми амортизації і т.д.);

К — 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 (К) на вираз (1 + Е), 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

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (13.4)$$

де Р — 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 конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.

4. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника [26]:

$$\text{Середні витрати на нового працівника} = \frac{\text{Витрати на наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}} \qquad (13.5)$$

$$\text{Середні витрати на навчання одного працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, що навчилися}} \qquad (13.6)$$

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; за кожним 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 числа випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної кількості працівників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційну культуру.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

— кількісно — шляхом зіставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою за трудомісткістю операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

— якісно — за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам обійманих 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 значущості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці працівників, організації їхньої 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 значущості 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 та організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Перелік таких показників установлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної й 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 й оперативної звітності і розраховуються у вигляді процентного відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного:

$$X_i = \text{Рф}_i : \text{Рб}_i \cdot 100\ \%, \qquad (13.7)$$

де X_i — процентне відношення i-го окремого показника ефективності, %;

Рф_i — фактичне значення i-го показника кінцевого результату за звітний період;

Рб_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 коригують.

$$\text{П}_i = f(X_i), \qquad (13.8)$$

де $П_i$ — чисельне значення скоригованого i-го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$ — математична функція корегування i-го показника.

При цьому використовують 4 залежності:

1) лінійна висхідна ($П = X$), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається його фактичне значення (стосується соціальних показників);

2) лінійна низхідна ($П = 200 - X$), 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 %-не досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому чисельне значення скоригованого показника до 100 % визначається за формулою $П = X$, а при $X > 100$ % — за формулою $П = 200 - X$;

4) лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою $П = -X$, 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-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:

$$ЧП_i = П_i \cdot В_i, \qquad (13.9)$$

де $ЧП_i$ — значення i-го окремого показника ефективності управління персоналом підприємства, бали,

$П_i$ — виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;

$В_i$ — ваговий коефіцієнт i-го окремого показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника в 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 окремих 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 ($Е_{уп}$, у балах) визначається за формулою

$$Е_{уп} = \frac{\sum_{i=1}^{n} П_i \cdot В_i}{\sum_{i=1}^{n} В_i} \times 100, \qquad (13.10)$$

де n — кількість окремих показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення:

— якщо воно менше 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;

— якщо воно є в діапазоні 95—100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані всі можливості);

— якщо воно в діапазоні 100—105 балів і виконані всі окремі показники, то управління персоналом підприємства є добрим,

— якщо воно більше 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом 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

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні: економічної ефективності (характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу); соціальної ефективності (виражає виконання чекань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства); організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу; вартісна оцінка 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 зарплатомісткість; витрати на керівництво.

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства: 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.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства: плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства); співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників; надійність роботи пер-

соналу (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.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. Назвіть показники оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства.
3. Висвітліть методику розрахунку ефективності витрат на персонал.
4. Визначте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства.
5. За допомогою яких показників можна оцінити організаційну ефективність управління персоналом підприємства?
6. Розкрийте зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:
1. Економічна ефективність управління персоналом.
2. Соціальна ефективність управління персоналом.

3. Організаційна ефективність управління персоналом.
4. Загальна ефективність управління персоналом.

2. Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства є:
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).
4. Ваш варіант відповіді.

3. Виражає виконання чекань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства:
1. Економічна ефективність управління персоналом.
2. Соціальна ефективність управління персоналом.
3. Організаційна ефективність управління персоналом.
4. Загальна ефективність управління персоналом.

4. Показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є:
1. Плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.
2. Надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу.
3. Рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу.
4. Ваш варіант відповіді.

5. Виражає виконання чекань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства:
1. Економічна ефективність управління персоналом.
2. Соціальна ефективність управління персоналом.
3. Організаційна ефективність управління персоналом.
4. Загальна ефективність управління персоналом.

6. Показниками для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є:
1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі, середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.
2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому.
3. Ступінь задоволеності персоналу роботою.
4. Ваш варіант відповіді.

7. Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1. Економічної ефективності.
2. Соціальної ефективності.
3. Організаційної ефективності.
4. Ваш варіант відповіді.

8. Заробітна плата відрядна, оплата праці сумісників, оклади штатних співпрацівників — це:

1. Загальні трудові витрати підприємства.
2. Основні трудові витрати підприємства.
3. Додаткові трудові витрати підприємства.
4. Соціальні трудові витрати підприємства.

9. Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків; оплата відпусток, лікарняних листків, інвалідності; витрати на техніку безпеки, організацію виробництва, преміювання — це:

1. Загальні трудові витрати підприємства.
2. Основні трудові витрати підприємства.
3. Додаткові трудові витрати підприємства на основі тарифів і законодавства.
4. Соціальні трудові витрати підприємства.

10. Оплата побутово-комунальних послуг, транспортні витрати, оплата медично-оздоровчих послуг, навчання і підвищення кваліфікації — це:

1. Додаткові соціальні витрати підприємства.
2. Основні трудові витрати підприємства.
3. Додаткові трудові витрати підприємства на основі тарифів і законодавства.
4. Загальні трудові витрати підприємства.

Обов'язкові завдання

Завдання № 1 [90]

ТОВ «ОЛС» — порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за звітний рік склав 785 000 дол. (зріс порівняно з попереднім роком на 10 %) при загальних витратах на персонал 568 000 дол. Фірма в наступному році планує зростання прибутку на 13 %, для цього збільшує витрати на персонал до 780 000 дол. При цьому структура витрат залишається незмінна: 65 % — заробітна плата, 20 % — премії і заохочення, 15 % — навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначте раціональність даної пропозиції, грунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (у попередньому році вона становила 165 %).

Визначте, які фактори могли обумовити дану ситуацію і запропонуйте свої варіанти розвитку подій.

Додаткові завдання

Завдання № 1

Проаналізуйте існуючі методики оцінки ефективності управління персоналом підприємства та здійсніть їх порівняльну характеристику.

Бібліографічний список

Основна література

1. *Балабанова Л.В.* Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: Професіонал, 2006.— 512 с.

2. *Егоршин А.П.* Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. — 6-е изд., перераб. и доп. — Н.Новгород: НИМБ, 2007. — 1100 с.

3. *Жуковська В.М.* Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К. : Академвидав, 2006. — 606 с.

4. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2004. — 398 с.

5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 638 с. — (Серия «Высшее образование»).

6. *Хміль Ф.І.* Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закладів / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

Рекомендована література

7. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1 // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року, № 336.

8. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями). — К.: Атіка, 2002. — 96 с.

9. Про зайнятість населення: закон України // Закони України. Т. 1. — К., — 1999.— С. 252—268.

10. Про колективні договори і угоди: закон України // Закони України. Т. 6. — К., — 1996.— С. 5—11.

11. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): закон України // Закони України. Т. 15. — К., 1999. — С. 332—343.

12. Про охорону праці: закон України // Закони України. Т. 4. — К., 1996. — С. 114—133.

13. Класифікатор професій ДК 003-2005 : наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2005 року, № 375.

14. *Ангелин Д.* Крутой разговор о рекрутинге // Бизнес. — 2004. — № 42.

15. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — (Серия «Менеджмент для лідера»).

16. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с. — (Серия «Классика МВА»).

17. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2010. — 262 с.

18. *Балабанова, Л.В.* Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. — 2-ге вид., перероб. і доп.— К. : Знання-Прес, 2004.— 645 с.

19. *Беляцкий Н.П.* Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. — Мн. : Интерпрессервис : Экоперспектива, 2003. — 352 с.

20. *Борисова Е.А.* Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. — СПб.: Питер, 2003. — 445 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

21. *Белоусов А.В.* Развитие персонала — основа стратегического развития промышленного концерна // Менеджер: ДонДАУ, № 1 (13), березень 2001 р.

22. *Бондарь М.* Кузница кадров // Управление компанией. — 2004. — № 9.

23. *Бно-Айриян М.* Майстер-клас // Бизнес. — 2004. — № 43.

24. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособ. / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 192 с. — (Высшее образование).

25. *Васильева И.Н., Желнинский Г.С.* Организация делопроизводства и персональный менеджмент : Учеб. пособие. — 2-е изд. — М. : Вузовский учебник, 2004. — 272 с.

26. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. — М. : Юристъ, 2001. — 496 с.

27. *Веснин В.Р.* Управление персоналом: теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. — М. : Велби : Проспект, 2007. — 688 с.

28. *Веснин В.Р.* Управление персоналом в схемах : учеб. пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2009. — 96 с.

29. *Виноградський М.Д.* Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.

30. *Вязигин А.* Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг.— М. : Вершина, 2005.

31. *Вязигин А.* Оценка персонала высшего и среднего звена. — М. : Вершина, 2006.

32. *Гайдамака Е.Н.* Управление персоналом : учеб. пособие для студ. дн. и заоч. формы обуч. спец. «Менедж. орг.» / Е.Н. Гайдамака, Т.Н. Жучок. — Луганск : Альма-матер, 2005. — 131 с.

33. *Герчиков В.И.* Управление персоналом : работник — самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В.И. Герчиков. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 282 с. — (Высшее образование)

34. *Головатий М.Ф.* Соціальна політика і соціальна робота : термінологічно-понятійний словник / М.Ф. Головатий, М.Б. Панасюк. — К. : МАУП, 2005. — 560 с.

35. *Гресенко Е.* Наші випускники // Персонал. — 2004. — № 12.

36. *Деревянко Е., Лагода Т.* Основной принцип нашей кадровой политики — увольнять людей только в крайнем случае // Бизнес, № 4/26.01.04.

37. *Дмитренко Г.А.* Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. — К. : МАУП, 2002. — 248 с.

38. *Дмитренко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г.А. Дмитренко. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002. — 192 с.

39. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ИНФРА-М, 2006. — 464 с.

40. *Ивахов В.* Искусство взаимодействия // Управление компанией. — 2004. — № 1.

41. *Завадський Й.С.* Менеджмент. — Т. 1.— 3-тє вид., доп. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. — 412 с.

42. *Калина А.В.* [та ін.] Менеджмент продуктивності : навч. посіб. / А.В. Калина, С.П. Калініна, Н.Д. Лук'янченко. — К. : МАУП, 2005. — 232 с.

43. *Калина А.В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) : учеб. пособие / А.В. Калина. — 4-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2003. — 312 с.

44. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 236 с. — (Учебники для программы МВА).

45. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студ. вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2003. — 336 с.

46. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 301 с. — (Высшее образование).

47. *Коваленко М.А.* Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. — Херсон : Олди-плюс, 2006. — 288 с.

48. *Козоріз В.П.* Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. / В.П. Козоріз, [illegible] Лапицька. — К. : МАУП, 2002. — 168 с.

49. *Колпаков В.М.* Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.

50. *Колпаков В.М.* Методы управления : учеб. пособие / В.М. Колпаков. — 2-е изд., испр. и доп. — К. : МАУП, 2003. — 368 с.

51. *Колосова Р.П.* Экономика персонала : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 896 с. — (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).

52. *Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В.*. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании. — М. : Вершина, 2007. — 364 с.

53. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом : навч. посіб. — К. : Кондор, 2003. — 453 с.

54. *Кухарчук А.* «Вернись, я все прощу!» // Бизнес. — 2003. — № 20 (539).

55. *Лавриненко И.* Гости из будущего // Бизнес. — № 12 (531), 24.03.2003.

56. *Лукичева Л.И.* Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. — 4-е изд., испр. — М. : Омега-Л, 2008. — 263 с. — (Библиотека высшей школы).

57. *Лутай Л.А.* Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення : монографія / Л.А. Лутай. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. — 377 с.

58. *Мазаракі А.А.* Економіка торговельного підприємства : підручник / А.А. Мазаракі [та ін.]. — К. : Хрещатик, 1999. — 800 с.

59. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. — 312 с.

60. *Матвєєва В.* Кадрова документація / В. Матвєєва. — Х. : Фактор, 2002. — 306 с.

61. *Михайлова Л.І.* Управління персоналом : навч. посіб. / Л.І. Михайлова. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.

62. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. — М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. — 264 с.

63. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 288 с.

64. *Мошек Г.Є.* Менеджмент підприємства : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна — К. : КНТЕУ, 2002. — 453 с.

65. *Мурашко М.І.* Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М.І. Мурашко. — 3-тє вид., випр. і доп. — К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. — 435 с.

66. *Обозов Н.Н.* Психология работы с людьми: советы руководителю : учеб. пособие / Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. — 6-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2004. — 228 с.

67. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю.Г. Одегов. — М.: Академический Проект, 2005. — 1088 с.

68. *Одегов Ю.Г.* Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. — М. : Альфа-пресс, 2006. — 560 с.

69. *Остапенко Ю.М.* Экономика труда : учеб. пособие / Ю.М. Остапенко. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 272 с. — (Высшее образование).

70. *Плиева Ю.* Лестница к небесам: планированиек карьеры как метод мотивации персонала// Бизнес. — 2004. — 12 січ. — № 1—2.

71. *Приймак И.* Бойцы антикризисного фронта // Управление компанией. — 2004. — № 5.

72. *Приймак И.* Коучинг // Управление компанией. — 2004. — № 9.

73. *Приймак И.* Профессия — строить дома // Управление компанией. — 2004. — № 12.

74. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом : учебник / В.П. Пугачев. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 416 с.

75. Руководство сотрудниками фирмы / Н.В. Родионова, Н.Д. Эриашвили, Ю.А. Цыпкин и др. ; под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Ю.А. Цыпкина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 352 с.

76. *Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В.* Управление персоналом в организации : учеб. пособие. — СПб. : Питер, 2001. — 356 с.

77. *Савельєва В.С.* Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва. — К. : Професіонал, 2005. — 336 с.

78. *Савченко В.А.* Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В.А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.

79. *Слиньков В.Н.* Персонал и его менеджмент : практические рекомендации / В.Н. Слиньков. — К. : КНТУ, 2007. — 476 с.

80. *Сорокина М.В.* Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. — СПб. : Питер, 2003. — 528 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

81. *Тарнавский В.* Один год из жизни Центрального Гока // Управление компанией. — 2004. — № 11.

82. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособие /авт.-сост. Г.В. Щекин. — 2-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2003. — 280 с.

83. *Травин В.В.* Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М. : Дело, 2005. — 333 с.

84. *Тополя Н.* Люди дела // Бизнес. — 2004. — № 44.

85. *Тютюников А.* «Азовсталь» планує залучити $ 320 млн. інвестицій // Донецькі новини. — 2005. — № 11.

86. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

87. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

88. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. д.е.н., проф. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 570 с. — (Высшее образование).

89. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : Изд-во РАГС, 2008. — 608 с. — (Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации).

90. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. — К. : ЦУЛ, 2003. — 272 с.

91. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. — К. : Професіонал, 2006. — 576 с.

92. *Федосеев В.Н.* Управление персоналом организации : учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М. : Экзамен, 2004. — 368 с. — (Серия «Магистр делового администрирования»).

93. *Хананова Н.* Медведи на рынке ингредиентов // Управление компанией. — 2004. — № 3.

94. *Хананова Н.* Вернуть лидерство // Управление компанией. — 2004. — № 9.

95. *Хруцкий В.Е.* Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2009. — 224 с.

96. *Чубаха С.* Премудрости процесса обучения // Управление компанией. — 2004. — № 3.

97. *Цыпкин Ю.А.* Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 446 с.

98. *Шекшня С.В.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. — М. : ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2002. — 336 с.

99. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. — 5-е изд., перераб и доп. / С.В. Шекшня. — М. : ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

100. *Шермерорн Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 637 с.

101. *Щекин Г.В.* Основы кадрового менеджмента : учебник / Г.В. Щекин. — 5-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2004. — 280 с.

102. *Щекин Г.В.* Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г.В. Щекин. — К. : МАУП, 2002. — 832 с.

103. *Щекин Г.В.* Социальная теория и кадровая политика : монография / Г.В. Щекин. — К. : МАУП, 2000. — 576 с.

104. Экономика труда / под ред. Н.А. Горелова. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 704 с. — (Серия «Учебник для вузов»).

105. *Яхонтова Е.С.* Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. — Спб. : Питер, 2003. — 272 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

106. www.hrliga.com.

107. www.kadrovik.ru.

108. www.hr-portal.ru.

109. www.top-personal.ru.

110. www.hr-ua.com.

111. www.hr-journal.ru.

112. www.hr-pr.ru.

113. www.uprav.ru.

114. www.kdelo.ru.

115. www.kadry.ru.

116. www.rhr.ru.

ПОКАЖЧИКИ

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Автобіографія 175, 176, 179, 183, 286
Авторитаризм 52
Активна кадрова політика 133, 156
Аналіз змісту роботи 218, 220, 264
Аспекти управління персоналом 38, 141
Аспекти трудової адаптації 257, 266, 267
Атестація 279
Аутплейсмент 362, 363, 380, 387

В

Вивільнення персоналу 7, 10, 308, 360
Види ділового оцінювання персоналу 280, 306, 310
Види атестації 300, 305
Види кадрових стратегій 145, 146
Виробничий персонал 21, 40, 54, 251
Відбір персоналу 6, 20, 141, 170, 213, 230
Відкрита кадрова політика 134
Внутрішньоорганізаційна кар'єра 314, 320, 348

Г

Гармонійний розвиток особистості 69
Гнучка політика зайнятості 361, 362, 380
Гомеостазис 111
Група 73, 92
Групи інтересів 83, 94

Д

Динамічність кар'єри 320, 348, 350, 357
Джерела набору персоналу 223, 265
Ділова кар'єра 190, 313, 347, 350
Ділове оцінювання персоналу 20, 276, 279, 305
Дружні групи 83, 94

З

Завдання ділового оцінювання персоналу 276, 277
Закрита кадрова політика 135, 157
Залучення персоналу 218, 220, 222, 264, 267
Збагачення праці 338, 339, 350
Згуртованість колективу 102, 107, 116, 117

І

Індекс згуртованості групи 106
Інструменти реалізації кадрової стратегії 148
Інтелектуальна компетентність 62, 70
Інтерналізм 52

К

Кадрова політика 125, 124, 155
Кадрова стратегія 144, 157, 162
Кадровий контролінг 34, 188, 195, 206
Кадрове планування 188—192, 195, 205, 206, 208
Кадри 20, 21, 36, 40, 41, 42, 69, 134, 161, 164, 184, 189, 239, 327, 440
Кадровий резерв 380
Кар'єра 313—316, 319, 335, 347, 348, 350, 357
Кар'єрограма 271, 322, 349
Кваліфікація 64
Класифікація колективів 76
Класифікація методів управління персоналом 25
Коефіцієнт плинності кадрів 383
Колектив 74
Колективний договір 402, 404, 414
Компетентність 61, 65
Комплексний підхід до управління персоналом 19
Команда 81, 82
Концепція управління людськими ресурсами 32, 38
Концепція управління людиною 32, 33, 38
Корпоративна культура 87, 89, 90, 92

Л

Людські ресурси підприємства 21, 38

М

Макіавеллізм 54
Матриця позицій кар'єри 320
Мобільність персоналу 334, 349, 386
Модель організаційної поведінки особистості 51
Моделі кар'єри 314
Мотиви ділової кар'єри 317, 318
Методи управління персоналом 25, 26, 37, 43
Методи професійного навчання персоналу 331
Метод мозкової атаки 354

Н

Наймання 214, 215
Напрямки кадрової політики 125, 132, 158
Напрямки соціального партнерства 397, 415
Напрямки трудової адаптації 274
Неформальна група 81, 84, 96
Нормативна чисельність персоналу 55

О

Облікова чисельність персоналу 57, 58
Ознаки колективу 73, 95
Оперативний план роботи з персоналом 198, 206
Організаційна структура персоналу 53
Особистість 48, 49
Особистісні якості працівників 50
Особова справа 182—185, 371, 372
Оцінювання діяльності кадрових служб 179
Оцінювання спеціалістів 276, 294, 295, 306
Оцінювання праці керівників 294, 297, 298, 305
Охорона праці 169, 382

П

Пасивна кадрова політика 133, 156

Підвищення кваліфікації 46, 115, 116, 166—168, 178, 186, 199, 202, 203, 209, 352, 354
Підходи до управління персоналом 31, 37
Планова чисельність персоналу 55
Планування кар'єри 34, 44, 136, 148, 158, 169, 322, 358, 411
Плинність кадрів 373, 381, 424, 428
Превентивна кадрова політика 133
Принципи управління персоналом 38
Професія 59, 64
Професійна придатність 59, 64, 65, 70
Професійна кар'єра 313, 314, 347, 348, 357
Професійний розвиток особистості 49, 70
Професіограма 208, 221, 261, 272
Професійна орієнтація 212, 252, 265, 275
Профпропаганда 253
Профконсультації 253, 266, 274
Профвідбір 253, 254, 266, 274
Професійне навчання персоналу 324, 327, 330, 349
Процес створення трудового колективу 78, 93
Психологічна сумісність членів групи 105, 108, 116, 122
Персонал підприємства 21, 36, 40, 41, 76, 77, 148
Персонал-маркетинг 125, 140, 141, 166
Переміщення 22, 31, 33, 105, 137, 151, 173, 174, 176, 179, 200, 201, 207, 217, 293, 314, 315, 319, 352, 364, 386
Перепідготовка 31, 134, 190, 352, 354, 364
Перестановка 334, 338, 350

Р

Робоча сила 20, 39, 42, 43, 69, 161, 184
Робоча група 121, 299, 312, 334, 347, 353
Розвиток персоналу 121, 299, 312, 334, 347, 353
Роль 11, 22, 29, 38, 44, 45, 56, 61, 62, 68, 69, 75, 80, 86, 88, 98, 99, 108, 112, 113, 114, 122, 124, 165, 180, 181, 187, 232, 255—258, 260, 266, 282, 240, 260, 266, 282, 330
Рольова структура персоналу 55, 67
Ротація 273, 294, 308, 331, 334, 335, 338, 344, 350, 354, 355, 356
Реактивна кадрова політика 133, 156
Резюме 34, 63, 92, 116, 155, 177, 182, 205, 231, 232, 233, 237, 264, 271, 275, 302, 347, 271

С

Середньооблікова чисельність персоналу 389
Сила корпоративної культури 91, 95
Системний підхід до управління персоналом 19, 22—24, 37, 47
Система управління персоналом 19, 22—24, 37, 47
Система соціального контролю 76
Ситуативна компетентність 62, 65
Соціальна компетентність 33, 63, 65, 70
Соціальна структура персоналу 53, 64, 66
Соціально-психологічні характеристики колективу 108
Соціально-трудові відносини 392, 393, 399, 400, 401, 412, 413, 414
Соціальне партнерство 392—394, 396, 398, 400, 412, 416
Спеціальність 41, 42, 49, 59, 64, 68, 167, 174, 175, 176, 443, 446, 451, 463, 464
Стадії формування згуртованої групи 101, 105, 118
Стиль управління персоналом 27
Структура персоналу 53, 55, 64, 66, 67, 441, 442, 443
Структура особистості 48

Т

Темперамент 22, 48
Типи кадрової політики 125, 133, 134, 156, 157, 159,
Трудові ресурси 20, 36, 38, 42, 43, 69, 140, 161, 333
Трудова кар'єра 313, 350
Трудова книжка 54, 176, 372
Трудовий колектив 20, 21, 36, 38, 73, 80, 83, 92, 96—99, 101, 218, 299
Трудовий договір 251, 351, 365, 443, 447
Трудова адаптація 255, 266, 272
Трудовий потенціал працівника 21, 36
Трудовий потенціал підприємства 21

У

Управління персоналом 4, 6, 7, 9, 10—12, 15, 17—19, 20, 22, 23, 24, 30, 31, 35, 37, 43, 63, 125, 127, 132, 139, 143, 145, 148, 152, 162, 167, 190, 195, 202, 204, 211, 214, 240, 252, 260, 271, 283, 309, 312, 346, 353, 355, 379, 383, 391, 392, 394, 411, 418, 419, 422, 423—431,
Управління людськими ресурсами 12, 31, 32, 33, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 141, 163, 170, 173, 214, 328, 437, 440
Управління процесом трудової адаптації 258, 263, 267

Управління кар'єрою персоналу 6, 312, 321, 348
Управління плинністю кадрів 7, 360, 372, 374, 376, 382, 387
Управління мобільністю персоналу 334, 335, 339, 349, 387
Управлінський персонал 334, 335, 339, 349, 387

Ф

Формальна група 39, 81, 84
Функції кадрової служби 165
Функції соціального партнерства 396
Функціональна компетентність 70, 317, 318, 348

Ч

Часова компетентність 62
Чинники групової згуртованості 104, 105
Чисельність персоналу 22, 47, 260, 389, 441, 442, 444

Ш

Штатна структура персоналу 53
Штатна чисельність персоналу 55

Е

Екстерналізм 52
Етапи розвитку трудового колективу 73, 79, 95
Етапи проектування кадрової політики підприємства 125, 137, 157

Я

Явочна чисельність персоналу 58

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Б

Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л. 133, 137

В

Веснін В.Р. 317, 346

К

Кібанов А.Я.
Крамаренко В.І., Холода Б.І. 421,437
Крушельницька.В., Мельничук Д.П. 126,436

М

Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. 436
Маслов Є.В. 126,436
Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. 436

С

Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В. 437

Додатки

Додаток А

ФОРМА ШТАТНО-ПОСАДОВОЇ КНИГИ (СКЛАДАЄТЬСЯ ЗА СТРУКТУРОЮ ШТАТНОГО РОЗПИСУ ПІДПРИЄМСТВА)

№ з/п	Посада	Посадовий оклад (грн)	Прізвище, ім'я, по батькові	Дата народження	Освіта (коли і який навчальний заклад закінчив)	Кваліфікація (звання) та спеціальність за освітою	№ і дата наказів: про прийняття на роботу, про звільнення
1	2	3	4	5	6	7	8

ФОРМА АЛФАВІТНОЇ КНИГИ

Прізвище, ім'я, по батькові	Номер особової справи, особової картки	Місце роботи, номер наказу про призначення, переведення на іншу роботу	Стаж роботи		№ і дата наказу про звільнення	Алфавіт
			загальний	безперервний		
						А

Додаток Б

ЗРАЗОК ГРУПОВОГО НАКАЗУ

_____
(назва підприємства)

НАКАЗ

22.04.2010 р. м. Донецьк № 46-о

1. ПРИЗНАЧИТИ:

Зайцеву Ірину Борисівну на посаду провідного економіста відділу економічного аналізу з 26 квітня 2010 р. з посадовим окладом _____ грн. на місяць.

Підстава: трудовий договір від 20.04.2010 р.

Козлова Михайла Петровича на посаду заступника головного бухгалтера за переведенням з Донецького відділку Східної залізниці з посадовим окладом _____ грн. на місяць.

Підстава: заява Козлова М.П., лист підприємства від 12.04.2010 р. № 02/44.

2. ПЕРЕВЕСТИ:

Григоренко Ганну Михайлівну, економіста 2 категорії відділу економічного аналізу, на посаду економіста 1 категорії цього ж відділу, за її згодою, з посадовим окладом _____ грн. на місяць.

Підстава: подання завідувача відділу економічного аналізу від 15.04.2010 р.

3. ЗВІЛЬНИТИ:

Гордієнка Микиту Антоновича, провідного фахівця фінансового відділу, за переведенням до тресту «Донецькпромбуд», п.5, ст.36 КЗпП України.

Підстава: заява Гордієнка М.А., лист тресту «Донецькпромбуд» від 16.04.2010 р.

Нікітіну Катерину Василівну, головного фахівця виробничо-технічного відділу, за власним бажанням у зв'язку з переведенням чоловіка на роботу в іншу місцевість, ст. 38 КЗпП України.

Підстава: заява Нікітіної К.В., довідка заводу «Топаз» про переведення Нікітіна К.З. на роботу в іншу місцевість.

Керівник _____ _____
підпис розшифровка

Додаток В

МАКЕТ ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ

_____ ЗАТВЕРДЖУЮ
назва підприємства

_____
посада керівника підприємства

_____
підпис розшифровка

Посадова інструкція

_____ «___»_____ 200 __ р.
назва посади

І. Загальні положення

1. _____
(посада, відділ)

призначається на посаду й звільняється з посади наказом _____
(посада керівника)

2. _____ безпосередньо підпорядкований _____
(посада)

_____
(посада) (назва підрозділу)

3. _____ у своїй діяльності керується чинним законодавством
(посада)

України, наказами і розпорядженнями керівника підприємства, посадовою інструкцією та дорученнями керівника _____
(назва підрозділу)

ІІ. Завдання та обов'язки

Далі розкривається зміст робіт, які відповідають посаді згідно з функціями підрозділу. Наприклад:

1. «Надає консультаційні послуги _____ »
2. «Розробляє пропозиції _____ »
3. «Відстежує стан _____ »
4. _____

ІІІ. Права

_____ має право:
(посада)

1. За дорученням керівника відділу (іншої посадової особи) забезпечувати

2. За дорученням керівника відділу (іншої посадової особи) представляти від імені підприємства структурний підрозділ в інших підприємствах з питань компетенції структурного підрозділу.

3. Брати участь у _____

4.

IV. Відповідальність

_____ несе відповідальність:
(посада)

1. За невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, планів роботи та доручень керівника відділу;
2. За недостовірність даних, які представляються керівництву підприємства та органам статистики;
3. За порушення правил внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни;
4. _____

V. Повинен знати

5. _____ повинен знати _____
(посада) (зазначаються законодавчі та інші документи)

VI. Кваліфікаційні вимоги

6. На посаду _____ призначається особа, яка має _____
(назва посади)

_____
(зазначається напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж роботи на нижчих посадах тощо)

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

За відсутності _____ його обов'язки виконує інша посадова особа,
(посада)

яка призначається в установленому порядку, з набуттям відповідних прав і відповідальності за неналежне виконання покладених на неї обов'язків.

_____ _____ _____
(посада керівника структурного підрозділу) (підпис) (розшифровка)

«___»_____ 200__ р.

Погоджено:

_____ _____ _____
(посада) (підпис) (розшифровка)

«___»_____ 200__ р.

З інструкцією ознайомлений _____ _____
(підпис) (розшифровка)

Додаток Д

РЕЗЮМЕ

_____
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ОСОБИСТІ ВІДОМОСТІ
Рік народження: _____
Сімейний стан: _____
Адреса: _____
Телефон: _____

МЕТА: _____
_____
_____
_____
_____О

ОСВІТА

Рік початку навчання	Рік завершення	Найменування навчального закладу

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Термін роботи	Назва організації, посада

СФЕРА ПРОФЕСІЙНИХ ІНТЕРЕСІВ _____
_____
_____
_____
_____

ДОДАТОК Ж

АНКЕТА
претендента на вакантну посаду

Прізвище, ім'я, по батькові

_____

Рік, число, місяць народження

_____

Адреса проживання, телефон

_____

Сфера діяльності і посада в нашому підприємстві, що представляє для Вас інтерес

_____

Освіта (вказуються назви навчальних закладів; результати, з якими вони були закінчені; рік закінчення; факультет; основні курси, що вивчено; викладачі, що можуть дати особисту рекомендацію; місця проходження практики; тема дипломної роботи)

_____

Підвищення кваліфікації (курси; стажування; аспірантура, докторантура, тема дисертації)

_____

Спеціальність _____

Стаж роботи за спеціальністю

_____

Родинний стан

_____

Вік дітей

_____

Професія чоловіка/дружини

_____

Попередня трудова діяльність:

Назва підприємства	Час роботи (з _____ по _____)	Сфера діяльності, посада, обов'язки	Причина звільнення

Набутий досвід роботи (уміння і навички)

_____

Досвід роботи з комп'ютером

_____

З якими програмами працювали

_____

Інтереси

_____

Суспільна діяльність

_____

Ваші життєві цілі

_____

Здоров'я: чи були які-небудь захворювання

_____

Наявність хронічних захворювань

_____

Шкідливі звички

_____

Проблеми з правоохоронними органами (судимість, адміністративні порушення)

_____

Інші відомості (нагороди, патенти, участь у конкурсах, публікації, участь у науково-практичних конференціях, семінарах)

_____

П.І.Б., контактні адреси і телефони Ваших керівників, посадових осіб, що добре Вас знають, до яких можна звернутися для одержання рекомендацій

_____

Підтверджую, що вся наведена раніше інформація правильна:

Дата, підпис

Додаток 3

ЗРАЗОК ОПИТУВАЛЬНОГО ЛИСТКА ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ ЛИСТІВ

Схема опитувального листка з перевірки рекомендації

Особа—автор рекомендаційного листа _____
Посада _____
Кандидат _____
Рекомендація:
1. У яких відносинах Ви з кандидатом? _____
2. Як Ви оцінюєте його характер? _____
3. Чи можете Ви що-небудь сказати про ініціативу, методи і стилі роботи? _____
4. У чому полягають, на Вашу думку, сильні і слабкі сторони кандидата? _____
5. Чи знаєте Ви мотив наймання? _____
6. Чи вважаєте Ви кандидата придатним для вакантної посади? _____
7. Хотіли б Ви його знову прийняти на роботу ? _____
Довідка дана _____
Місце _____

Додаток К

ФОРМА ТРУДОВОГО КОНТРАКТУ

ТИПОВА ФОРМА контракту з працівником*
(Затверджено наказом Мінпраці України від 15.04.1994 р. № 23)

Місто «___»_____ 200__ р.

_____
(повна назва підприємства, установи, організації або прізвище, ім'я, по батькові громадянина-підприємця)

в особі власника або уповноваженого ним органу _____
(посада)

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

іменований далі РОБОТОДАВЕЦЬ, з одного боку, та громадянин _____

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

іменований далі ПРАЦІВНИК, з другого боку, уклали цей контракт про таке:
Працівник _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

приймається (наймається) на роботу _____

_____
(назва структурного підрозділу підприємства, установи, організації: цех, відділ, лабораторія тощо)

за професією (посадою)** _____
(повна назва професії, посади)

кваліфікацією _____
(розряд, кваліфікація, категорія)

Працівнику встановлюється (не встановлюється) строк випробування
(не потрібне викреслити)

_____
(тривалість строку випробування)

Загальні положення

1. Цей контракт є строковим трудовим договором. На підставі контракту виникають трудові відносини між працівником і підприємством, установою, організацією та громадянином, які з боку останнього реалізуються роботодавцем.

---

* Ця типова форма не поширюється на керівників підприємств державної форми власності.

** Запис робиться відповідно до Класифікатора професій (ДК 003-95), Довідників кваліфікаційних характеристик професій працівників.

2. Терміном «сторони» в цьому контракті позначаються роботодавець і працівник.

Обов'язки сторін

3. За цим контрактом працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим контрактом, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

4. Працівник зобов'язується (зазначаються основні характеристики роботи та вимоги до рівня її виконання: за обсягом виробництва (робіт), якістю продукції, що випускається (якістю обслуговування), рівнем виконання норм і нормативних завдань, дотримання правил з охорони праці, строків її виконання тощо): _____

5. Роботодавець зобов'язується організувати працю працівника, забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці (зазначаються конкретні заходи щодо організації виробничого процесу, обладнання робочого місця, підготовки та підвищення кваліфікації працівника, забезпечення інших умов праці тощо): _____

Обов'язок роботодавця щодо забезпечення умов роботи на робочому місці з зазначенням достовірних характеристик, компенсацій і пільг працівникові за роботу в небезпечних і шкідливих умовах праці: _____

Робочий час

6. Працівник зобов'язується виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку.

7. Особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота тощо): _____
(вказати необхідне)

Оплата праці та соціально-побутове забезпечення працівника

8. За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, працівникові встановлюється:

посадовий оклад (тарифна ставка, відрядна розцінка) у розмірі _____ на місяць або у розмірі _____ за 1 годину роботи;

надбавка (доплата та інші виплати) _____
(вказати види доплат, надбавок тощо)

у розмірі _____ (у % до тарифної ставки, посадового окладу)

9. У разі використання працівником власного автомобіля для службових поїздок йому встановлюється компенсація _____

(вказати вид, розмір)

10. Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю: основна _____ днів; додаткова _____ днів.
До щорічної відпустки виплачується матеріальна допомога у розмірі ____
_____

11. Додаткові пільги, гарантії, компенсації_____
_____
(за необхідністю вказати, які з них надаються за рахунок коштів роботодавця)

Відповідальність сторін, вирішення спорів

12. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства та цього контракту.

13. Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленому чинним законодавством.

14. Інші умови: _____
зміни, припинення та розірвання контракту

15. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

16. Цей контракт припиняється:

а) після закінчення дії контракту;

б) за згодою сторін;

в) з ініціативи роботодавця до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (ст. ст. 40, 41 КЗпП України) та цим контрактом;

г) з ініціативи працівника до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (ст. 39 КЗпП) та цим контрактом;

д) з інших підстав, передбачених законодавством.

17. Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством: _____
_____

При розірванні контракту на підставах, не передбачених чинним законодавством, звільнення працівника провадиться за п.8 ст. 36 КЗпП України.

18. У разі дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин, в тому числі розірвання контракту працівником — з причини невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених цим контрактом, або роботодавцем — з підстав, не передбачених чинним законодавством, та цим контрактом, встановлюються відповідно додаткові гарантії та (або) компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові: _____

19. При достроковому розірванні контракту у разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, він розривається з попередженням відповідної сторони за два тижні.

20. За два місяці до закінчення строку чинності контракту він може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий строк.

Термін дії та інші умови контракту

21. Строк дії контракту з _____ до _____
Контракт набуває чинності з моменту його підписання сторонами або ___

_____
(вказати випадки конфіденційності умов цього контракту)

Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, та щодо органів, які здійснюють контроль за їх додержанням.

22. Умови цього контракту можуть бути змінені тільки за згодою сторін у письмовій формі.

23. Цей контракт укладено в двох примірниках, які зберігаються у кожної із сторін і мають однакову юридичну силу.

Додатки до контракту:

_____
_____
(вказується перелік додатків, якщо вони є)

24. Інші умови, пов'язані зі специфікою праці: _____

Адреси сторін

25. Відомості про роботодавця:
Повна назва підприємства, установи, організації або прізвище, ім'я, по батькові громадянина-підприємця _____
Адреса _____
Розрахунковий рахунок № _____
(№ свідоцтва про реєстрацію громадянина-підприємця) в _____

26. Відомості про працівника:
Домашня адреса: _____
Домашній телефон: _____ Службовий телефон: _____
Паспорт: серія _____ № _____ видано _____
_____ р.
(вказати орган, що видав паспорт)

Підстава для пільг з оподаткування та інших пільг _____
_____
(вказати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

Роботодавець	Працівник
_____ _____ (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	_____ (прізвище, ім'я, по батькові)
_____ (підпис)	_____ (підпис)
«___» _____ р.	«___» _____ р.

_____

Додаток Л

КОДЕКС ЗАКОНІВ ПРО ПРАЦЮ УКРАЇНИ
(ВИТЯГ)

Стаття 21. Трудовий договір

Трудовий договір є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організація праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі достроково, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України.

Стаття 29. Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце

До початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:

2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Стаття 50. Норма тривалості робочого часу

Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Підприємства і організації при укладенні колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, ніж передбачено в частині першій цієї статті.

Стаття 52. П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень та тривалість щоденної роботи

Для робітників і службовців установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або уповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації з додержанням установленої тривалості робочого тижня (статті 50 і 51).

На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 години при тижневій нормі 24 години.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з виробним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою Радою народних депутатів.

Стаття 57. Початок і закінчення роботи

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства.

Стаття 58. Роботи змінами

При змінних роботах робітники і службовці чергуються в змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень в години, визначені графіками змінності.

Стаття 66. Перерва для відпочинку і харчування

Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку.

На тих роботах, де через умови виробництва перерву встановити не можна, робітникові або службовцеві повинна бути надана можливість приймання їжі протягом робочого часу. Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлюється власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації.

Стаття 142. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Статути і положення про дисципліну

Трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються

трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету на основі типових правил.

Стаття 143. Заохочення за успіхи в роботі

До працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Стаття 147. Стягнення за порушення трудової дисципліни

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один і таких заходів стягнення.

1) догана;
2) звільнення.

Стаття 247. Повноваження виборного органу первинної профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації

Виборний орган первинної профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації:

7) бере участь у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації.

Додаток М

МАКЕТ НАКАЗУ ПРО ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ

НАКАЗ
Про проведення атестації керівників і спеціалістів

Відповідно до Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій і установ _____
(зазначити галузь)

НАКАЗУЮ:

1. Провести до _____ травня 200 __ р. атестацію керівників і спеціалістів _____
назва підприємства

2. Затвердити:
Список керівників і спеціалістів _____,
назва підприємства

які підлягають атестації (додаток № 1).
Графік проведення атестації (додаток № 2).
Склад атестаційної комісії (додаток № 3).

3. Заступникам _____ згідно з розподілом обов'язків
посада керівника

та керівникам підрозділів підготувати відгуки-характеристики відповідно на керівників структурних підрозділів, заступників керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

Не пізніше як за два тижні до атестації ознайомити з ними під розписку працівників, які атестуються, та передати до атестаційної комісії.

4. Відділу кадрів (відділу роботи з персоналом) (_____):
прізвище, ініціали керівника

Довести до відома працівників, які підлягають атестації, Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій і установ _____ та цей наказ.
зазначити галузь

Підготувати для проведення атестації:
атестаційні листи попередньої атестації
бланки атестаційних листів чергової атестації.

Забезпечити заповнення розділу «Загальні дані» атестаційних листів працівників, які підлягають атестації, відповідно до Положення.

Узагальнити матеріали проведеної атестації та підготувати пропозиції (проект наказу) щодо реалізації рішень комісії.

Проінформувати (якщо це передбачено Положенням) про результати атестації _____ до «___»_____ 200___ р.
зазначається вищий орган

5. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою (інше).

_____ посада керівника _____ підпис

Додаток № 1
до наказу № ____
від «___»_____ 200__ р.

СПИСОК
працівників _____, які підлягають атестації
підприємство

Структурний підрозділ	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада

Додаток № 2
до наказу № ____
від «___»_____ 200__ р.

Графік проведення атестації працівників

_____
підприємство

_____	_____
_____	_____
_____ прізвище, ініціали працівника	_____ дата

Додаток № 3
до наказу № ____
від «___»_____ 200__ р.

Склад атестаційної комісії _____
підприємство

Голова комісії _____ прізвище, ініціали _____ посада

Секретар _____ прізвище, ініціали _____ посада

Члени _____ прізвище, ініціали _____ посада

_____ прізвище, ініціали _____ посада

Додаток Н

ЗРАЗОК АТЕСТАЦІЙНОГО ЛИСТА

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Рік народження _____

Посада, яку обіймає працівник, стаж роботи на ній (на момент атестації) ____

_____

Освіта, назва навчального закладу та рік закінчення _____

_____

Спеціальність за освітою _____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Загальний трудовий стаж _____, у тому числі на посаді _____

Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

Відповідає обійманій посаді: за _____ проти _____

Відповідає обійманій посаді за умови: _____

за _____ проти _____

Не відповідає обійманій посаді: за _____ проти _____

Рішення атестаційної комісії _____

_____

Рекомендації атестаційної комісії _____

за _____ проти _____

Голова атестаційної комісії _____
(підпис)

Секретар комісії _____
(підпис)

Члени комісії _____
(підпис)

Дата атестації «___»_____ року

З результати атестації ознайомлений _____
(підпис працівника, який атестується)

Додаток П

МАКЕТ ВІДГУКУ-ХАРАКТЕРИСТИКИ

ВІДГУК-ХАРАКТЕРИСТИКА

на _____
(прізвище, ім'я, по батькові; посада)

_____ 19 _____ року народження, освіта (рівень освіти),
прізвище, ініціали

у 19 ____ році закінчив (ла) _____
(назва навчального закладу)

за спеціальністю _____
(спеціальність за дипломом)

_____ після закінчення навчального закладу працював (ла)
прізвище, ініціали

_____
(перелічити посади, підприємства, установи, організації).

З _____ працює в _____ на посаді (або посадах, перелічити).
дата підприємство

У відгуку-характеристиці дається розгорнута оцінка професійних знань, навичок, досвіду роботи, вмінь, компетентності, соціально-психологічних якостей тощо.

_____ _____ _____
посада керівника підпис розшифровка

З відгуком-характеристикою ознайомлений

_____ _____
підпис працівника, який підлягає атестації дата

Додаток Р

МАКЕТ ПРОТОКОЛУ ЗАСІДАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

ПРОТОКОЛ
засідання атестаційної комісії _____
назва підприємства

№ _____ від «___»_____ 200 __ р.

Присутні: голова _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

секретар _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

члени атестаційної комісії
1) _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

2) _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

ПОРЯДОК ДЕННИЙ

1. Атестація _____
(прізвище, ім'я, по батькові, посада працівника, який атестується)
2. Слухали: питання атестації _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
3. Запитання до працівника, який атестується _____
_____
_____
4. Відповіді на них _____
_____
_____
5. Зауваження та пропозиції, висловлені членами атестаційної комісії _____
_____
_____
6. Результати оцінки професійної кваліфікації і ділових якостей працівника:
   - Відповідає обійманій посаді: _____ голосів;
   - Відповідає обійманій посаді за умови _____: _____голосів;
   - Не відповідає обійманій посаді: _____ голосів.

7. За результатами атестації _____
(прізвище, ім'я, по батькові, посада працівника, який атестується)

_____
(зазначити — відповідає обійманій посаді; відповідає обійманій посаді за умови; не відповідає обійманій посаді)

Голова атестаційної комісії _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар атестаційної комісії _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Члени атестаційної комісії _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Додаток С

ФОРМА СПИСКУ ОСІБ, ЗАРАХОВАНИХ ДО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____
(посада керівника підприємства)

_____
підпис розшифровка

«___» _____ 200 ___ р.

СПИСОК
осіб, зарахованих до кадрового резерву

_____
(назва підприємства)

№ з/п	Посада, на яку формується резерв	Резерв					
		Прізвище, ім'я, по батькові	Рік народження	Освіта, коли і що закінчив, спеціальність	Посада, яку обіймає, місце роботи	Стаж роботи	
						загальний	у тому числі на посаді
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
3							

_____ _____ _____
посада керівника кадрової служби (підпис) (розшифровка)
(посадова особа, яка виконує її функції)

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БАЛАБАНОВА Людмила Веніамінівна
САРДАК Олена Вікторівна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДРУЧНИК

Керівник видавничих проектів – Сладкевич Б. А.

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 08.12.2010. Формат 60x84 1/16
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgCTT.
Умовн. друк. арк. 26,3. Наклад – 800 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006

Надруковано в друкарні ТОВ «Діса плюс».
61029, Харків, Салтівське шосе, буд. 154.

БАЛАБАНОВА Людмила Веніамінівна
доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, заслужений діяч науки і техніки України, зав. кафедри маркетингового менеджменту ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського. Сфера наукової діяльності: економіка, підприємництво,маркетинг, менеджмент.
Створила і керує науковою школою маркетингового менеджменту. Має біля 400 наукових праць з питань ринкової економіки, маркетингу, маркетингового менеджменту, стратегічного управління підприємствами, управління персоналом, організації праці менеджера. За заслуги перед вищою освітою нагороджена Знаком "Відмінник освіти України" та почесними грамотами Міністерства освіти і науки України.

САРДАК Олена Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингового менеджменту ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського. Закінчила ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського за спеціальністю "Менеджмент у виробничій сфері". Має кваліфікацію магістра з менеджменту. Захистила дисертацію та одержала науковий ступінь кандидата економічних наук. Присвоєно вчене звання доцента кафедри маркетингового менеджменту. Сфера наукової діяльності: маркетинговий менеджмент, менеджмент підприємства, управління персоналом, організація праці менеджера, маркетинг.

ISBN 978-611-01-0181-3
9 786110 101813

Управління персоналом

Л. В. Балабанова
О. В. Сардак

005.95
Б20

Л. В. Балабанова
О. В. Сардак

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДРУЧНИК