

Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

*Затверджено до друку
рішенням науково – методичної ради ЗДІА
протокол № 10 від 22.11.2018 р.*

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчально–методичний посібник

для студентів ЗДІА

галузі знань: 07 *Управління та адміністрування*

спеціальності: 073 *Менеджмент*

281 Публічне управління та адміністрування

*Рекомендовано до видання
на засіданні кафедри МОУП
протокол №6 від 30.10. 2018р.*

**Запоріжжя
ЗДІА
2018**

О.С. Мороз, к.е.н., професор ЗДІА

Відповідальний за випуск: В.Г. Воронкова,

*зав. кафедри «Менеджмент організацій та управління проектами»
Запорізької Державної Інженерної Академії, д.ф.н., професор*

Рецензенти:

О. А. Дороніна, в.о. зав. кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету ім. В. Стуса (м. Вінниця), д.е.н., професор

О. В. Коваленко, зав. кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії, д.е.н., професор

Мороз О.С.

Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя, ЗДІА, 2018.– 161с.

В навчально-методичному посібнику в систематизованому вигляді розглянуто сутність, форми та види кадрової політики, особливості її реалізації як на різних стадіях життєвого циклу організації, так і в організаціях, установах та закладах органів державного управління та місцевого самоврядування, а також надана характеристика процесів, пов'язаних з стратегічним управлінням, як підґрунтя з розбудови кадрової стратегії організації та формуванням її кадрової політики.

У посібнику детально розглянуті програмні питання з формування у майбутніх магістрів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань й належних практичних вмінь і навичок в застосуванні інструментарію що до розробки та реалізації цілісної кадрової політики організації як по відношенню до формування її трудового колективу, так і стосовно політики оцінювання персоналу та його використання в організації, компенсаційної та мотиваційної політик організації, політики з формування корпоративної культура організації, а також з розбудови в організації соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності (соціальної політики організації).

Зміст

стор

Вступ	4
Розділ 1. Методологічні засади кадрової політики організації	
§ 1	Сутність поняття "кадрова політика організації" 6
§ 2	Стратегічне управління організацією, як підґрунтя з розбудови її кадрової стратегії та кадрової політики 12
§3	Формування кадрової політики організації та її типи 19
§4	Розробка кадрової політики організації 27
§ 5	Особливості кадрової політики організації на різних стадіях її життєвого циклу 33
§6	Особливості кадрової політики в організаціях, установах та закладах органів державного управління та місцевого самоврядування 42
Розділ 2. Кадрова політика організації щодо формування її трудового колективу	
§7	Кадрова політика організації щодо комплектування її персоналу 52
§8	Кадрова політика організації щодо звільнення персоналу 59
§ 9	Кадрова політика організації щодо формування її трудового колективу як соціальної системи 64
§10	Кадрова політика щодо адаптація робітників в організації 71
§11	Кадрова політика організації щодо розвитку її персоналу 77
§12	Кадрова політика організації щодо формування резерву персоналу 83
Розділ 3. Окремі політики організації, що є складовими її кадрової політики	
§13	Політика оцінювання персоналу та результатів його трудової діяльності, як складова кадрової політики організації 91
§14	Політика використання людських ресурсів організації, як складова її кадрової політики 98
§15	Компенсаційна політика організації, як складова її кадрової політики 109
§16	Мотиваційна політика організації, як складова її кадрової політики 118
§17	Організаційна (корпоративна) культура, як складова кадрової політики організації 130
§18	Політика з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності, як складова кадрової політики 140
Рекомендована література та інформаційні ресурси 152	
<u>Додаток</u> Питання та тести для підсумкового оцінювання знань 154	

Вступ

Кадрова політика є складним і багаторівневим поняттям як компонент загальної політики держави в цілому та її окремих суб'єктів, зокрема, так і інструмент досягнення визначених стратегічних цілей та встановлених тактичних завдань.

Метою вивчення дисципліни “Кадрова політика ” є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та реалізації кадрової стратегії організації та її кадрової політики в сучасних організаціях (установах та закладах).

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі вивчення дисципліни “Кадрова політика ”, є:

1) розкриття сутність, значення і цілі кадрової політики в організації, як механізму реалізації стратегії організації в цілому та її кадрової стратегії, зокрема;

2) визначення чинників, що визначають кадрову політику організації;

3) характеристика основних типів кадрової політики організації та політик, що є складовими кадрової політики;

4) розкриття змісту формування кадрової політики та основних напрямів її реалізації в залежності від певних етапів життєвого циклу організації.

Як результат засвоєння матеріалу дисципліни студент мусить:

- **знати**

- ✓ концептуальні засади формування як стратегії управління персоналом організації, так і її кадрової політики;

- ✓ види та типи кадрової політики, особливості їх застосування та їх співвіднесеність з організаційно-технічними заходами по роботі з персоналом;

- ✓ фактори та чинники, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики організації;

- ✓ основні напрями реалізації кадрової політики організації та критерії й показники оцінювання ефективності її реалізації;

- **вміти**

- ✓ оцінювати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації на кадрову політику організації;

- ✓ розробляти корпоративні, конкурентні і функціональні стратегії розвитку організації в частині управління персоналом та заходи щодо їх реалізації;

- ✓ діагностувати особливості поточного стану кадрової політики організації;

- ✓ визначати конкретний тип кадрової політики організації, що відповідає тим чи іншим вимогам стратегії організації і цілому та кадрової її стратегії зокрема;

- ✓ формулювати завдання для розробки основних напрямів реалізації кадрової політики організації;

- ✓ проектувати організаційно-технічні заходи щодо роботи з персоналом відповідно до певної кадровою політики організації;

✓ аналізувати рівень ефективності кадрової політики, визначати ключові показники ефективності кадрової політики організації та розробляти шляхи її підвищення;

• **володіти**

✓ методами формулювання цілей і завдань кадрової політики організації;
✓ методами та технологією розробки та реалізації стратегій управління персоналом організації та її кадрової політики в цілому й її складових, зокрема;
✓ методами розрахунку ключових показників визначення ефективності реалізації кадрової політики організації та її складових.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань, у ході вивчення дисципліни “*Кадрова політика*”, приділяється увага освоєнню наступних **основних блоків питань**:

1. Розглянути **методологічні засади кадрової політики організації**, у частині:

- a) визначення сутності поняття "кадрова політика організації";
- b) характеристики, стратегічного управління організацією, як підґрунтя з розбудови її кадрової стратегії та кадрової політики;
- c) висвітлення типів кадрової політики організації та її формування;
- d) визначення етапів та методів розробки кадрової політики організації;
- e) аналізу особливостей кадрової політики організації на різних стадіях її життєвого циклу;
- f) визначення особливостей формування кадрової політики в організаціях, установах та закладах органів державного управління та місцевого самоврядування.

2. Проаналізувати реалізацію кадрової політики організації щодо **формування її трудового колективу**, зокрема:

- a) кадрову політику організації щодо пошуку, добору, відбору та комплектування її персоналу, а також використання залученої праці;
- b) кадрову політику організації щодо звільнення персоналу як з ініціативи роботодавця (власника організації або уповноваженого ним органу), так і за власним бажанням працюючого та за згодою сторін
- c) кадрову політику організації щодо формування її трудового колективу як соціальної системи
- d) кадрову політику щодо адаптації робітників в організації;
- e) кадрову політику організації щодо розвитку її персоналу;
- f) кадрову політику організації щодо формування резерву персоналу;

3. Дослідити **окремі політики організації**, що є певними складовими її кадрової політики, в тому числі такі політики організації як:

- a) політика оцінювання персоналу та результатів його трудової діяльності;
- b) політика використання людських ресурсів організації;
- c) компенсаційна політика організації;
- d) мотиваційна політика організації;
- e) організаційна (корпоративна) культура;

f) політика з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності в організації.

Розділ 1. Методологічні засади кадрової політики організації

§1 Сутність поняття "кадрова політика організації"

Саме визначення "політика" має наступні тлумачення:

- у найбільш широкому розумінні "політика" (від грецької "*politike*" - мистецтво управління державою) — це діяльність органів державної влади і державного управління, яка відбиває суспільний устрій і економічну структуру країни, а також діяльність суспільних класів, партій та інших класових організацій, громадських групувань з їх інтересами та цілями;
- друге тлумачення "політика" — це ідейний напрям та методи діяльності політичних партій і державної влади (внутрішня політика), а у відносинах з іншими країнами (зовнішня політика);
- третє, більш вузьке тлумачення "політика" — це характер, спосіб дій (система правил), направлених на досягнення чогось, визнаючи відношення з людьми (я твою політику наскрізь бачу).

Політика організації може бути визначена як сукупність правил, відповідно до яких веде себе система в цілому і за якими діють люди, що входять в цю систему.

Таким чином, політику організації можна розглядати як систему принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Кадрова політика (*політика управління персоналом*) **організації** — система принципів і норм, які усвідомлені і відповідним чином сформульовані, призводять людські ресурси організації у відповідність зі стратегією організації, а також набір конкретних правил, побажань, часто неусвідомлених у взаєминах людей і організації, що мають забезпечити реалізацію цієї стратегії.

Тобто, термін «кадрова політика» має як "*широке*", так і "*вузьке*" тлумачення, а саме:

1) система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що *призводять людський ресурс організації у відповідність зі стратегією організації*. Таким чином, звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з персоналом організації (відбір, комплектування, складання штатного розкладу, розстановка кадрів, їх атестація, навчання та розвиток, просування, мотивація, тощо) — заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і завдань організації;

2) набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей і організації, які мають використовуватися як аргумент під час вирішення конкретних кадрових питань для *забезпечення заходів реалізації стратегії*.

Будь-яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується

принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації. Таким чином, кадрова політика - це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Прикладом може бути кадрова політика при прийманні, переведенні та звільненні працівників, тощо.

Основна мета кадрової політики (політика управління персоналом) організації — внести ефективний вклад в здійснення стратегії підприємства і прищепити персоналу соціальну відповідальність як перед суспільством в цілому, так і перед організацією та виробничим колективом, зокрема.

Системний підхід до формування концептуальних елементів нової парадигми роботи персоналу включає обсяг і структуру компетенції персоналу, управління життєвим циклом компетенції, міру сукупних витрат на персонал, рівень і динаміку ефективності його праці, тощо. Тому побудова кадрової політики (політика управління персоналом) **має бути спрямована на вирішення наступних завдань:**

1. Забезпечити відповідність рівня кваліфікації співробітників жорстким вимогам сучасної економіки, де базові знання застарівають кожні п'ять років.

2. Взяти під строгий контроль постійно зростаючі витрати на робочу силу, зберігши при цьому конкурентоспроможність індивідуальних пакетів пільг і компенсацій.

3. Знайти способи підтримати і посилити почуття приналежності до організації у співробітників, яким більше не потрібно приходити в офіс, оскільки вони можуть працювати вдома, спілкуючись із зовнішнім світом за допомогою електронних засобів зв'язку.

Таким чином кадрова політика (політика управління персоналом) організації, як найбільш узагальнена форма вираження інтересів роботодавців і персоналу організації, повинна інтегрувати в собі взаємодію всього комплексу умов, що впливають на діяльність і розвиток кадрового складу організації, тобто фінансову і технічну політику, комерційну та інноваційну діяльність, тощо.

Кадрова політика (політика управління персоналом) організації посідає **ключове місце в загальній політиці організації**, як тактичному інструментарію для реалізації стратегічних цілей визначених організацією. Саме кадрова політика має забезпечити взаємозв'язок та кадрове забезпечення таких політик організації як: науко-технічна, організаційно-виробнича, інженерінгова, фінансово-економічна, маркетингова, інноваційна та інвестиційна, інформаційна, соціальна, тощо

Роль кадрової політики (політика управління персоналом) організації **та її значення** в досягненні організацією цілей, що визначає її місія, та вирішенні встановлених цільових завдань визначається, зокрема, наступним:

- *з точки зору інтересів роботодавців* — зростання вимог до якості виконуваної персоналом роботи, скорочення ринку вузькоспеціалізованої

робочої сили, безперервне зростання витрат на утримання персоналу підприємства і який чиниться персоналом соціальний тиск на керівництво;

- *з точки зору працівників* — кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні;
- *з точки зору інтересів окремої особистості* — значне зростання протягом останніх десятиліть рівня життя, і як результат, зростання рівня і змісту вимог населення до професійної діяльності.

Значення кадрової політики організації для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому пов'язане також з розуміння кадрової політики організації як *мистецтва управління трудовим потенціалом* як персоналу (здібностями і професійними можливостями людини), так і організації в цілому, що зумовлюється такими моментами:

- суспільна *продуктивність праці* може зростати за рахунок людської складової тільки тоді, коли найбільша кількість співробітників зайнято на тих посадах, які найбільшою мірою відповідають їх здібностям і кваліфікації;
- у міру розвитку і поділу праці, ускладнення її змісту, збільшення кількості видів професійної діяльності процес включення людини в сферу професійної праці все більше набуває *системного характеру*;
- участь людини в різних видах праці пов'язане з постійним *зростанням капіталомісткості професійного досвіду* людини (її знань, умінь, навичок, можливостей, тощо) без яких жодна організація не може розраховувати на високі темні розвитку і конкурентоспроможність;
- здатності людини і особливо його професійні якості і професійний досвід знаходять характер надбання і вимагають до себе пильної уваги на всіх рівнях *соціального управління*;
- постійно зростає потреба в *ефективній діяльності*, спрямованій на управління людськими ресурсами в організації.

Складовими елементами кадрової політики (політики управління персоналом) організації в цілому, кожен з яких має вирішувати певні власні питання, можна виділити наступні:

- *політика найму і поведінки на ринку праці* (звідки та як організація черпає трудові ресурси?);
- *політика вивільнення* (на якій підставі і якими способами організація розлучається з працівниками?);
- *політика розвитку персоналу та використання його трудового потенціалу* (що організація вимагає від персоналу і за рахунок чого досягає поставленої мети?);
- *компенсаційно-мотиваційна політика* (чим та за рахунок чого забезпечується продуктивність роботи і чим компенсуються трудовитрати працівника, які гарантії і зобов'язання бере на себе роботодавець?);
- *позиціонування менеджменту* (хто і як повинен займатися управлінням персоналом - служба персоналу або весь менеджерський склад організації?);
- *внутрішня та зовнішня соціальна політика організації*.

З урахуванням зазначених елементів кадрової політики (політики управління персоналом) організації можна визначити наступні *сфери діяльності організації* що належать до сфери кадрового менеджменту та *підлягають регулюванню кадровою політикою* цієї організації:

1. Планування, прогнозування, маркетинг персоналу, вибір, умови та методи наймання, розміщення й адаптації робочої сили, аналіз кадрового потенціалу, атестація, зайнятість персоналу.

2. Навчання, підготовка, підвищення кваліфікації працюючих, просування по службі, професійна і соціально-психологічна адаптація прийнятих в організацію нових співробітників, адаптація призначених на нову посаду.

3. Структуризація та реструктуризація організації з урахуванням її кадрового наповнення, розподіл і перерозподіл функцій, посадових обов'язків, розробка штатного розкладу.

4. Використання людських ресурсів, діагностика та консультування, кадровий аудит і кадровий консалтинг виробничих відносин, формальні і неформальні зв'язки, запобігання виробничим конфліктам, взаємодія з профспілками.

5. Політика керівництва підприємства в області компенсацій, винагород, стимулювання та трудової мотивації персоналу, методи і стандарти оплати праці, нормування і тарифікація виробничого процесу.

6. Соціальні умови для співробітників, забезпечення їх здоров'я, організація побутових умов на виробництві та відпочинку і використання вільного часу, програми соціального благополуччя працівників та членів їх родин, забезпечення пільг та надання соціальних послуг.

7. Інформаційне забезпечення системи кадрової політики, облік кадрів, профорієнтація та комунікаційна політика.

8. Організаційна культура - стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати персонал па спільні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшити спілкування між ними. Складається із сукупності цінностей, поділених працівниками, і системи норм і правил, прийнятих в організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова політика (політика управління персоналом) організації, як одна із складових частин її загальної політики, *встановлює принципи, методи і форми, організаційний механізм по виробленню цілей завдань щодо реалізації персоналом організації її стратегічних цілей*. Тому **комплексне розуміння кадрової політики** (політики управління персоналом) організації розглядається як ***інтеграція*** наступних ***заходів***:

1) *забезпечення* всіх ділянок виробництва персоналом, що володіє необхідним трудовим потенціалом, включаючи забезпечення робочих місць, надання можливості для розвитку особистості і створення умов праці, гідних людини з відповідною кваліфікацією;

2) вибір певного типу кадрової політики або їх комбінації, що забезпечить *досягнення організацією визначених стратегічних цілей* шляхом вирішення поставлених тактичних завдань шляхом впливу на кадрову ситуацію в

організації з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та її корпоративної культури;

3) *створення мотивації персоналу* на високоефективну трудову діяльність. Кадрова політика повинна бути спрямована на визначення чіткого порядку у встановленні компенсуючих та стимулюючих виплат. При цьому необхідно базуватися на принципах забезпечення справедливої та конкурентоспроможної винагороди, яка відображає зв'язок між нею і оцінкою результатів діяльності з дотримання діючого законодавства;

4) *спрямованість на приведення кадрового потенціалу* працюючих та організації в цілому у відповідність стратегічним цілям і завданням розвитку.

Кадрова політика (політика управління персоналом) організації визначає, зокрема наступні **пріоритети** в практиці діяльності організації:

- **організаційна структура та штатний розклад** — наприклад, введення нових посад з суміщеними обов'язками по декількох професіях (наприклад, бухгалтер з функцією ведення кадрового діловодства), перехід деяких співробітників на часткову зайнятість, заохочення віддаленої (надомної) роботи і звільнення неефективних працівників;

- **підбір, відбір та комплектування персоналу** — наприклад, відмова від послуг кадрових агентств, передача повноважень для відбору персоналу і рішення про наймання безпосереднім керівникам;

- **підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів** — наприклад, за допомогою відмови від зовнішнього навчання і переходу на дистанційні форми освіти, а також за рахунок відродження виховної роботи керівників з підлеглими (наставництво);

- **система компенсацій, стимулювання та мотивації** — наприклад, зменшення частки фіксованої частини (посадового окладу) в структурі заробітної плати, збільшення змінної частки (стимулюючих виплат), скорочення або скасування соціального пакету і додаткових виплат соціального характеру, тверді гарантії дотримання трудового законодавства, передача повноважень для стимулювання праці працівників безпосереднім керівникам (лінійним керівникам);

- **побудова внутрішніх комунікацій** — наприклад, посилення внутрішньої PR-роботи (створення Інтернет - порталу, використання дошки оголошень для інформування співробітників про майбутні заходи компанії, періодичні зустрічі керівників з трудовим колективом і т.п.).

Політика держави в соціальній та трудовій сфері (*державна кадрова політика*) є важливою складовою, що впливає на формування кадрової політики (політики управління персоналом) організації. Під **державною кадровою політикою** розуміється:

- в "широкому" сенсі — складне соціальне явище, що охоплює стратегічні напрямки діяльності суб'єкта соціального управління по формуванню, розвитку і раціонального використання трудового потенціалу країни;

- у "вузькому сенсі" — державна кадрова політика виступає як стратегія, політичний курс роботи з кадрами, закріплений в офіційних документах, що визначають діяльність державних структур з *регулювання кадрових процесів*.

Державну кадрову політику слід розглядати як:

- феномен суспільного і державного життя, що має *соціальні та функціональні параметри і відповідний зміст*;
- одну з граней політичної форми суспільної свідомості, що є *відображенням специфічних відносин кадрової практики*;
- діяльність держави в галузі *використання людських ресурсів* для досягнення стратегічних цілей проведеної державою політики.

Таким чином, можна виокремлювати наступні **сфери впливу** державної кадрової політики на кадрову політику (політику управління персоналом) організації:

- *соціальна сфера впливу держави* — створення органами державного управління та місцевого врядування умов, що дозволяють кожній дієздатній людині підтримувати власний добробут своєю працею та/або підприємливістю;
- *кадрова сфера впливу держави* — регулювання сфери відносин працівників і процесу їх виробничої діяльності, орієнтованих на зближення цілей функціонування соціально-економічних систем з особистими цілями працівників в досягненні максимальних економічних результатів;
- *демографічна сфера впливу держави* — регулювання сфери відносин у суспільстві, пов'язаних з народженням та старінням населення, міграційними процесами, тощо.

З **точки зору формування** кадрової політики (політики управління персоналом) організації державну кадрову політику слід розглядати як:

- діяльність держави в галузі використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей проведеної державою політики;
- феномен суспільного і державного життя, що має соціальні та функціональні параметри і відповідний зміст;
- одну з граней політичної форми суспільної свідомості, що є відображенням специфічних відносин кадрової практики.

Як відомо, можливості розвитку професійної сфери суспільства знаходяться в тісній залежності від соціальної і демографічної політики держави. Кадрова політика організації і управління персоналом в цілому покликані створювати сприятливі передумови для того, щоб суспільство мало достатню кількість працездатного населення для забезпечення потреб розширеного суспільного відтворення. У цьому ж ряду громадської регуляції варто і завдання управління людськими ресурсами суспільства в цілому та працездатною їх частиною зокрема. Кадрова політика організації має коригуватися з державною політикою забезпечення завдань соціально-економічного, науково-технічного і культурного розвитку суспільства, яка повністю пов'язано з потребою надання трудових ресурсів адекватного рівню і масштабами розвитку професійної сфери суспільства та якісного її стану.

Враховуючи на те, що у центрі уваги державної кадрової політики має бути забезпечення суспільства високопрофесійними фахівцями, а також ефективне використання трудових ресурсів країни, **державна кадрова політика повинна бути:**

- *науково обґрунтованою* — політикою, котра враховує потреби держави в трудових кадрах в поточний період та на перспективу, але в той же час визначає послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань сталого розвитку країни, в тому числі, зокрема, забезпечення залучення до державної служби людей професійно підготовлених і з новаторськими ідеями;
- *комплексною* — має базуватися на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, що враховує різні аспекти кадрових питань (економічні, соціальні, політичні та ін.);
- *єдиною для всієї країни*, але разом з тим враховувати регіональні й місцеві відмінності та особливості;
- *перспективною* — політикою, що має превентивний і випереджальний характер, з урахуванням соціально-економічного прогресу;
- *демократичної* за програмними цілями та механізмами вирішення кадрових проблем;
- *духовно-моральною* — політикою, яка виховує в службовців чесність, громадянську відповідальність;
- *правовою* — політикою, що здійснюється виключно та на підставі діючого законодавства.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність поняття "кадрова політика", її основна мета та завдання на вирішення яких вона спрямована*
2. *Місце та роль кадрової політики організації, її значення в досягненні організацією цілей та вирішенні встановлених задач*
3. *Складові елементи кадрової політики організації*
4. *Основні пріоритети при формуванні кадрової політики організації*
5. *Вплив політики держави в соціальній та трудовій сфері (державної кадрової політики) на формуванні кадрової політики організації*

§2. Стратегічне управління організацією, як підґрунтя з розбудови її кадрової стратегії та кадрової політики

Найважливішим фактором успішного виживання у конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг є стратегічне управління організацією, бо відсутність стратегії неминуче приведе до поразки у ринковій боротьбі. Поняття "*стратегічне управління*" знайшло широке використання у 60-70 роках ХХ століття, для того щоб зробити *розмежування між поточним управлінням на рівні виробництва і управління, яке здійснюється на вищому рівні*. У 80-х роках минулого століття у зв'язку з інтернаціоналізацією економіки країн, посиленням конкуренції на світових ринках в теорії управління організаціями відбулися зміни поглядів на загальну систему управління.

Розробкою питань, що пов'язані зі стратегічним управлінням займалось багато вчених, але на сьогодні найбільш вживаним визначенням поняття "стратегічне управління", зокрема, є такі як:

- процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням для реалізації вибраних цілей і досягнення бажаного стану для ефективної та результативної діяльності організації та її підрозділів (Шендел і Хаттен (1972р));
- процес управління з метою здійснення місії організації через управління взаємодією організацією та її оточення (Хичченс (1975р));
- набір рішень та дій по формуванню та виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації (Пірс і Робертсон (1980р));
- управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації для досягнення конкурентних переваг, щоб виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі (Виканський (1985р)).

Таким чином, *стратегічне управління* можна визначити як — таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді.

З практичної точки зору *стратегія* являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком. Стратегія містить у собі кілька елементів, зокрема таких як:

- *система цілей*, до якої входять місія, загально-організаційні і специфічні цілі функціонування організації та її розвитку;
- *пріоритети розвитку організації* — провідні принципи розподілу ресурсів, що забезпечують існування організації;
- *правила та процедури здійснення управління* організацією в цілому та сферами й напрямками її діяльності зокрема.

Переважно в організації розробляється не одна, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних сферах та напрямках. Стратегією, що відображає способи досягнення місії організації, є *основною (генеральною) стратегією*. Відповідно до генеральної стратегії розробляються *функціональні стратегії*, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей функціонування та розвитку організації, що стоять перед її окремими функціональними підрозділами. При цьому жодна функціональна стратегія не може вступати в супереч з генеральною стратегією, а має бути їй підпорядкована та розкривати й доповнювати її.

У цілому *генеральні стратегії* організації поділяються на дві **групи**:

- *стратегії функціонування* — стратегії, що пов'язані з поведінкою та взаєминами на ринку. Стратегії функціонування поділяються на такі види (класифікація по М. Портеру) як: *стратегія лідерства в низьких витратах*; *стратегія диференціації*; *стратегія фокусування*;

- **стратегії розвитку** — стратегії у якості об'єкту виступає потенціал організації та її конкурентні переваги. Стратегії розвитку організації поділяються на такі види (класифікація по М. Портеру), як: *стратегія росту, стратегія помірною росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія.*

В залежності з характером поведінки організації на ринку виділяють такі **види** стратегії:

- **наступальна стратегія** — характерна для стратегії росту і помірною росту;
- **наступально-оборонна стратегія** — характерна для комбінованої стратегії;
- **оборонна стратегія** — характерна для стратегії скорочення діяльності.

Оперативне (оперативно-тактичне) управління організацією в цілому та кожним з напрямів її діяльності, зокрема, є (має бути) *конкретизацією та практичним наповненням реалізації стратегічного управління.* Саме оперативне (оперативно-тактичне) управління є основою для розробки **політики дій** у тій чи іншій функціональній сфері та напряму діяльності організації для реалізації її функціональних стратегій та генеральної стратегії організації в цілому. Таким чином кожна функціональна стратегія реалізується шляхом розробки, затвердження та забезпечення реалізації заходів, що передбачаються у відповідній функціональній політиці організації.

Порівняння певних ознак стратегічного управління з оперативним (оперативно-тактичним) управлінням за деякими ключовими характеристиками менеджменту організації можна навести наступним чином (див. таб.2.1).

Таблиця 2.1

Ключові характеристики стратегічного та оперативного (оперативно-тактичного) управління організацією		
Найменування характеристик	Стратегічне управління	Оперативне (оперативно-тактичне) управління
1. Місія організації та її призначення	- виживання організації у довгостроковій перспективі шляхом встановлення динамічного балансу з оточенням	- організація діяльності для виробництва товарів і послуг з метою одержання доходів від їх реалізації
2. Концентрація уваги менеджменту	- погляд ззовні організації, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування і адаптація до змін в оточуючому середовищі	- погляд всередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів
3. Врахування фактора часу	- орієнтування на довгострокову перспективу	- орієнтування на короткострокову та середньострокову перспективу
4. Побудова системи	- люди, система інформаційного забезпечення, ринок	- функції і організаційні структури, процедури, техніка та

управління

технологія

5. Управління
організацією

- погляд на працівників як на
основу організації, її основну

- погляд на працівників як на
ресурс

Враховуючи на те що один із головних та обов'язкових ресурсів для забезпечення діяльності будь-якої організації є персонал цієї організації (її кадрове "наповнення"), цей ресурс необхідно дуже ретельно та грамотно формувати, використовувати та їм управляти, створюючи умови для його розвитку та розкриття трудового потенціалу шляхом вкладання у нього певного капіталу. Таким чином, стратегічне управління персоналом організації є не тільки обов'язковою, а також і суттєвою складовою загальною (генеральною) стратегією функціонування та розвитку організації в цілому.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) організації — 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.

Врахування положень прийнятої загальної (генеральної) стратегії діяльності організації при формуванні її кадрової стратегії передбачає:

- **визначення цілей управління персоналом** — тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

- **формування ідеології і принципів кадрової роботи** — тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі має передбачатися набір етичних норм у роботі з персоналом;

- **визначення основних (базових) положень кадрової політики організації** — тобто в залежності від стратегічного бачення підходів та методів управління персоналом, які мають забезпечення досягнення стратегічних завдань, що постають перед організацією в цілому, мають бути визначені підходи до формування кадрової політики.

Побудова кадрової стратегії (стратегії управління персоналом) організації залежить від **стратегічних підходів до її персоналу**, а саме як:

- **основний ресурс організації**, що визначає в першу чергу успіх діяльності всієї організації. Основними стратегічними напрямками можуть бути — доцільність використання трудового потенціалу; довгостроковий період використання ресурсу; оптимізація залучення людської праці; засоби й методи досягнення мети та результатів роботи; якісні показники персоналу; певна автономність у вирішенні трудових проблем;

- **витратна складова** діяльності організації. Основними стратегічними напрямками можуть бути — примушення до використання наявних трудових ресурсів; короткостроковий період використання ресурсу; мінімізація витрат на

персонал; наявність результатів роботи; кількісні показники щодо залученого персоналу; залежність вирішення трудових проблем від інших чинників.

В залежності від домінування того чи іншого з підходів з цього питання стратегічні завдання для розробки кадрової політики організації, як основи її оперативного (оперативно-тактичного) управління з цих питань буде різними.

Слід зазначити також зазначити, що **діяльність організації** безумовно має суттєвий вплив на її кадрову стратегію (стратегію управління персоналом):

- *стратегії організації, головним продуктом діяльності яких є самі кадри* — навчальні заклади, кадрові агентства, організації що займаються лізингом персоналу, тощо. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організації;

- *стратегії організацій у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності*. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії.

На вибір цілей стратегічного управління персоналом (кадрової стратегії) організації також **впливають**, зокрема такі чинники, як:

- *зовнішнє оточуюче середовище* — профспілки, законодавство, ринок праці, тощо;

- *внутрішнє середовище організації* — її положення на ринку, наявність досвідчених кадрів, цінності керівника, наявність ресурсів, тощо;

- *організаційне оточення* — постачальники ресурсів, споживачі результатів діяльності, конкуренти;

- *цілісна стратегія розвитку організації* в цілому.

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, **кадрова стратегія може виступати у формі:**

- *диверсифікованої кадрової стратегії* — кадрової стратегії основною задачею якої є забезпечення незалежного розвитку структурних підрозділів організації та організації в цілому на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги, ротації персоналу, суміщення професій та розширення кола обов'язків. Таку форму кадрової стратегії 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, тощо.

- *концентрованої кадрової стратегії* — кадрової стратегії основною задачею якої є забезпечення високо рівня знань з вузької спрямованості однорідного склад персоналу, який функціонує на однорідному спеціалізованому ринку товарів та послуг. Таку форму кадрової стратегії варто використовувати невеликим, вузькоспеціалізованим організаціям.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) організації може мати, зокрема, наступний **тип**:

1. Стратегія підприємництва — характерна для організацій, які розвивають нові напрями діяльності, вкладають кошти з високою часткою фінансових ризиків. Для реалізації цієї стратегії необхідний новаторський персонал з гнучким мисленням, який згодний брати на себе відповідальність за

управлінські ризики, працювати у понаднормовий час і який вміє працювати в групах. Формування персоналу здійснюється переважно із числа молодих людей, новаторів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована. Винагорода здійснюється у вигляді залучення працівників до участі в реалізації стратегії і розробки управлінських рішень. Створюється високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії. Ця стратегія базується на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується різними способами.

2. Стратегія динамічного зростання — передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає у тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю. Кваліфікація та відданість фірмі є факторами успіху фірми. Працівники повинні вміти адаптуватись до змін, швидко набувати необхідну компетенцію для вирішення відповідних завдань. Спеціалісти приймаються на роботу із числа найбільш здібних працівників. Головне - залучити високо компетентних спеціалістів, які дійсно необхідні фірмі. Заснована на оцінці індивідуальної праці та на ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки. Оцінка працівників більш формалізована, але фактор відданості фірмі має важливе значення. Компетенція працівників забезпечується за рахунок постійного підвищення кваліфікації. Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів. Розвиток персоналу повинен відповідати цілям розвитку організації.

3. Стратегія прибутку — організація знаходиться на стадії зрілості і розраховує одержувати постійний прибуток за рахунок нових товарів, освоєння технологій при налагодженому виробництві. Основне завдання - виробляти більше продукції і мінімізувати витрати. Мета управління - жорсткий контроль, усунення невпевненості та невизначеності. Здійснюється з використанням стандартних процедур та правил. Відбираються тільки ті спеціалісти, у компетенції яких зацікавлена фірма – вузько направлений відбір. Набирається персонал, вже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідністю і не заохочується, але якщо знижуються прибутки або погіршується якість продукції, то застосовуються інші форми залучення працівників до вирішення проблеми.

4. Стратегія ліквідації — вибирають організації, у яких основні напрями діяльності у занепаді з точки зору одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції. Персонал негативно ставиться до впровадження такої стратегії через майбутнє скорочення штату. Велике значення мають заходи соціального захисту працівників у вигляді пошуку способів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування звільнених працівників на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення). Участь персоналу у розробці і реалізації рішень не заохочується, набір додаткових спеціалістів не здійснюється. Винагорода здійснюється виключно у відповідності з посадовими окладами, жодних інших форм стимулювання не передбачається. Оцінка спеціалістів

заснована на критеріях необхідності скорочення цілих напрямів діяльності. Відбираються працівники високої кваліфікації для підтримання випуску продукції. Підвищення кваліфікації пов'язане з зобов'язанням організації щодо подальшого працевлаштування працівників, які звільняються.

5. Стратегія «зміни курсу» — застосовується в організаціях, які ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення існуючого ринку. Ця стратегія передбачає зміну всієї системи управління і відносин в організації. Участь кожного працівника у пошуку нових рішень стає дуже важливим фактором. Здійснюється пошук кваліфікованих спеціалістів на основні робочі місця. Організація шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаним взяти участь у розвитку нових напрямів діяльності. Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що організація планує зміну курсу, виходячи з внутрішніх резервів. Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюється просування по службі і розвиток кар'єри. Залучається персонал до управлінської діяльності. Матеріальні винагороди працівників не передбачаються.

Стратегічне управління має динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати). Кожний етап в стратегії розвитку організації передбачає свій (властивий йому) варіант стратегічного управління функціональними складовим стратегії. Етапи реалізації стратегії організації, пов'язані з її життєвим циклом та найчастіше мають, наприклад, *наступну послідовність*: підприємництва, динамічного зростання, прибутковості, ліквідації та змін курсу. Але практичний досвід застосування тієї чи іншої стратегії показує, що, як правило, загальна стратегія являє собою **комбінацію різних варіантів**. Зокрема, наприклад: стратегія підприємництва та прибутку; стратегія підприємництва та динамічного зростання та інші.

Серед стратегічних **напрямів кадрової стратегії** що **визначають основи побудови кадрової політики** (політики управління персоналом) організації, як правило, виділяють наступні:

- **планування потреб організації** у персоналі, що має забезпечуватися визначення факторів, що впливають на потребу у персоналі — стратегія розвитку організації, кількість виготовленої продукції, використовуючи технології, динаміка робочих місць та інші;

- **напрями залучення, відбору та оцінки** персоналу необхідних організації кадрів, які мають передбачати оптимізацію співвідношення внутрішнього (переміщення всередині організації) та зовнішнього (приймання нових працівників) залучення персоналу, розробку критеріїв залучення, відбору та оцінки персоналу та механізмів контролю. В першу чергу це має відноситися до керівників та фахівців;

- **форми, способи та напрями розвитку персоналу**, його навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, планування трудової

кар'єри та інших форм розвитку здібностей працівників і трудового потенціалу організації;

- **напрями раціонального вирішення питань, пов'язаних з вивільненням персоналу**, як прямого так і непрямого скорочення чисельності з урахуванням як аналізу причин вивільнення персоналу так і вибору варіантів вивільнення персоналу та забезпечення певних соціальних гарантій працівникам що звільняються;

- **впровадження систем оплати та стимулювання персоналу, здійснення компенсаційної та мотиваційної політики** з урахуванням раціоналізації витрат на персонал в організації.

- можливі напрями **та шляхи реформуванні організації** задля забезпечення виконання прийнятої стратегії розвитку організації. При цьому необхідно враховувати як досягнення **економічної ефективності** у галузі управління персоналом (визначає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (збільшення обсягів виробництва та інше) при обмеженості відповідних трудових ресурсів), так і **соціальну ефективність**, забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність стратегічного та оперативного (оперативно-тактичного) управління організацією*
2. *Генеральні та функціональні стратегії, сутність кадрової стратегії організації*
3. *Чинники, що впливають на формування кадрової стратегії організації*
4. *Форми та типи кадрової стратегії організації, їх застосування*
5. *Стратегічні напрями що визначають основи розбудови кадрової політики організації*

§3. Формування кадрової політики організації та її типи

Склад та співвідношення елементів кадрової політики (політики управління персоналом) організації визначається її кадровою стратегією та залежить як від мінливості зовнішнього середовища, так і від зміни певних внутрішніх факторів. Основою формування кадрової політики (політики управління персоналом) організації виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Складність цієї роботи обумовлюється впливом на цей процес багатьох чинників, тому іноді ця робота проводиться за допомогою залучення спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат в багатьох випадках перевищує витрати.

До **зовнішніх чинників**, що впливають на формування кадрової політики (політики управління персоналом) організації, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці, тощо. Важливим чинником зовнішнього впливу є інформація про діяльність професійних і суспільних об'єднань, у яких приймають участь працівники організацій 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.

До **внутрішніх чинників**, що впливають на формування кадрової політики (політики управління персоналом) організації, належать такі чинники, як цілі організації та їх життєвий цикл; стиль управління; існуючі умови праці; ступінь необхідних фізичних і психологічних зусиль, необхідних для виконання робіт; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; місце розташування робочих місць; тривалість і структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; ступінь самостійності при рішенні задач, якісні характеристики трудового колективу, тощо.

Формування кадрової політики (політики управління персоналом) організації залежить від також від багатьох чинників, серед яких як залежність від видів організацій, так і пов'язаних з класифікацією методів управління, тобто можливих способів впливу на людей та матеріальні об'єкти в залежності від поставлених цілей. Зокрема навіть ідентичні організації можуть *різнитися за наступними параметрами*, що **суттєво впливають на формування кадрової політики** (політики управління персоналом) організації:

- *виду прийнятого управління* — стратегічне управління, управління зі стратегічними завданнями, управління зі стратегічним плануванням, конкурентне управління, інноваційне управління, активне управління, планове управління, реактивне управління, оперативно-виробниче управління;
- *способу прийняття рішень* — управління може бути централізовано, децентралізованим, змішаним;
- *параметрам управління* — управління може бути програмним, що стежить, адаптаційним, екстремальним, змішаним;
- *стилю керівництва* — розрізняють управління авторитарне, демократичне, ліберальне, змішане.
- *організаційної форми управління* — лінійна, штабна, функціональна, дивізіональна, продуктова, проектна, матрична, комбінована;
- *ступеню концентрації бізнесу* — індивідуалістичне підприємство, корпоративне підприємство (горизонтально інтегроване, змішане);
- *ступеню адаптивності бізнесу* — швидкість реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов (бюрократичне (механістичне), гнучке (органічне));
- *організаційної поведінки* — консервативне, стабільне, реактивне, стереотипне, відкрите, дослідницьке, новаторське.

Крім того, існують і інші відмітні чинники, що характеризують організаційні форми, які **впливають на формування кадрової політики** (політики управління персоналом) організації:

- *політика в сфері соціально-трудова відносин* — патерналістська, партнерська, конкурентна, солідарна, субсидіарна, дискримінаційна, конфліктна;
- *тип комунікаційних мереж* — зіркоподібний, кільцевої, повний;

- *мотивація персоналу* — внутрішня (змістовна, рольова), зовнішня (адміністративна, економічна);
- *корпоративна культура* — з усталеними або слабкою традиціями, загально-гуманітарну нормами етики, з фірмовими нормами етики;
- *ступінь узгодженості економічних інтересів* — кооперація (максимізація загального виграшу), індивідуалізація (максимізація власного виграшу), альтруїзм (максимізація виграшу іншого), агресія (мінімізація виграшу іншого), рівність (мінімізація відмінностей виграшів).

Формування кадрової політики (політики управління персоналом) організації має засновуватися на певних **принципах**, зокрема таких як:

- *науковість* — використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- *комплексність* — охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників;
- *системність* — врахування взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових діяльності організації;
- *ефективність* — будь-які витрати на заходи в даній галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності.
- *методичність* — якісний аналіз обраних варіантів рішення, особливо в тих випадках, коли є ряд взаємовиключних методик.
- *справедливість* — кадрова політика повинна забезпечувати рівність по відношенню до всіх та кожного, відсутність дискримінації за віком, статтю, національністю та релігією, об'єктивне та справедливе вирішення усіх кадрових питань та можливих суперечностей;
- *послідовність* — врахування традицій та попереднього досвіду кадрової політики організації;
- *перспективність* — випереджаючий характер кадрової політики, розрахованої на формування кадрів з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту і характеру праці;
- *демократичність* — врахування точок зору трудового колективу при розробці заходів за програмними цілями і механізмами вирішення кадрових проблем;
- *духовно-моральний вплив на персонал* — вплив на трудову поведінку (як особисту, так і групову та колективну) працюючих з метою забезпечення як відповідальності за доручену справу, так і чесності, працьовитості, впевненості у правоті та власних можливостях, людяності, тощо;
- *дотримання норм існуючого законодавства* — кадрова політика повинна здійснюватися в рамках чинного законодавства, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Крім того, за окремими напрямками діяльності з управління персоналом під час формування кадрової політики організації необхідно враховувати наступні **принципи**:

- *принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей* — необхідно знайти приватні компроміси між адміністрацією та працівниками, а не віддавати перевагу інтересам організації;
- *принцип відповідності* — потрібно відповідність обсягу знань, повноважень і відповідальності можливостям людини;
- *принцип професійної компетенції* — рівень знань повинен відповідати вимогам посади;
- *принцип практичних досягнень* — необхідні практичний досвід і організаційні здібності (при організації власної роботи і роботи підлеглих);
- *принцип індивідуальності* — зовнішність, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва, відповідні вимоги;
- *принцип конкурсності* — відбір кандидатів проводиться на конкурсній основі;
- *принцип ротації* — планомірна зміна посад по вертикалі і горизонталі;
- *принцип індивідуалізації підготовки* — підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою;
- *принцип перевірки справою* — ефективне виконання дорученої роботи, стажування на інших посадах та робочих місцях;
- *принцип відповідності посаді* — ступінь відповідності займаним посадам працюючих та кандидатів на посаду;
- *принцип регулярності оцінки кваліфікації, індивідуальних якостей і можливостей* — оцінка результатів діяльності, співбесіди, виявлення схильностей, тощо;
- *принцип регулярності оцінки здійснення завдання (встановленого обсягу робіт)* — регулярна оцінка результативності діяльності;
- *принцип підвищення кваліфікації, самовираження та саморозвитку* — необхідність періодичності перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу, забезпечення самостійності, самоконтролю та впливу на формування методів виконання, здатності і можливості самореалізації працюючих;
- *принцип відповідності оплати праці обсягам та складності виконуваної роботи* — ефективність та реальність системи оплати праці;
- *принцип рівномірного поєднання стимулів* — конкретність опису завдань, обов'язків і показників діяльності;
- *принцип мотивації* — спонукальні чинники, що впливають на підвищення ефективності трудової діяльності.

При формуванні кадрової політики (політики управління персоналом) організації **основними її складовими** вважаються:

- ✓ політика підбору, відбору та набору кадрів;
- ✓ політика підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу;
- ✓ політика формування кадрових процедур;
- ✓ політика використання наявних людських ресурсів організації;

- ✓ політика вивільнення персоналу та оптимізації його складу;
- ✓ політика оплати праці, компенсаційна та мотиваційна політики;
- ✓ політика соціальних відносин.

При цьому поєднання тих чи інших складових під час формування комплексної кадрової політики (політики управління персоналом) організації залежить від того чи іншого типу кадрової політики, що визначається при формуванні кадрової стратегії організації.

Класифікація кадрової політики (політики управління персоналом) організації за її типами поділяється в залежності від:

1) рівня впливу менеджменту організації на формування та використання людських ресурсів організації на кадрову ситуацію в цілому — за цим критерієм виокремлюють наступні типи кадрової політики:

- **Пасивна кадрова політика** організації характеризується, зокрема, наступним:

- ✓ керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;

- ✓ відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;

- ✓ керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

- **Реактивна кадрова політика** організації полягає у тому, що:

- ✓ керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;

- ✓ відсутність мотивації до високопродуктивної праці;

- ✓ кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу;

- ✓ труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

- **Превентивна кадрова політика** організації характеризується наступним:
- ✓ керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;

- ✓ кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;

- ✓ головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм.

- **Активна кадрова політика** організації полягає в наступному:

- ✓ керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;

- ✓ кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуації;

- ✓ керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

- **Авантюристична кадрова політика** організації полягає у наступному:

✓ керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;

✓ кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;

✓ плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

2) ступеню відкритості формування кадрового складу в організації — з цієї точки зору виділяють наступні два типи кадрової політики:

- **Відкрита кадрова політика** організації — характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

- **Закрита кадрова політика** організації — характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Кожен тип кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу в організації має свої особливі характеристики в залежності від напрямів діяльності організації з управління персоналом, що наведені в табл. 3.1.

Таким чином, змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку організації, тобто кадрова політика організації — це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації та інструмент її реалізації. Забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до стратегічних цілей організації, з забезпеченням відповідності вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні, є метою кадрової політики організації.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики організації

Напрями діяльності організації	Відкрита кадрова політика організації	Закрита кадрова політика організації
Добір персоналу	Прозора політика, побудована на основі конкурсного відбору за умови високої конкуренції на ринку праці	Базується на власних кадрових резервах за умови дефіциту робочої сили на ринку праці
	Включення працівників у	Політика згуртованості

<i>Адаптація персоналу</i>	конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів та пропозицій нових робітників	трудового колективу та наставництва, використання власного досвіду та апробованих методів
<i>Розвиток персоналу</i>	Використання зовнішніх джерел підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Опора на внутрішні можливості здійснення навчання та розвитку персоналу
<i>Трудова кар'єра</i>	Обмежені можливості внутрішньо-корпоративної кар'єри з урахування високої зовнішньої конкуренції	Сприяння на власні трудові ресурси на підставі планування формування та розвитку кадрового резерву
<i>Впровадження інновацій</i>	Сприяння залученню нових ідей з притягнення до інноваційної діяльності нових робітників та зовнішніх джерел	Опора на власні сили, планування інноваційної діяльності та відповідальність за результати
<i>Стимулювання та мотивація персоналу</i>	Комплексний підхід до системи трудових стимулів за досягнення встановлених показників трудової діяльності	Зосередження уваги на побудові мотиваційних систем, спрямованих, зокрема, на підвищення лояльності та задоволеності працюючих.

Зв'язок між стратегією організації та кадровими заходами (діями, спрямованими на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації на різних етапах її розвитку), передбаченими кадровою політикою можна дослідити на прикладі порівняння характеристик кадрових заходів відкритої і закритої кадрової політики організації при реалізації різних типів кадрової політики організації на різних періодах їх реалізації:

1. Стратегія підприємництва :

- ***Відкрита кадрова політика:***
 - ✓ *у короткостроковому оперативному періоді* — відбір персоналу здійснюється під конкретне завдання (проект);
 - ✓ *у середньостроковому управлінському періоді* — пошук перспективних людей, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів. Встановлення контактів з кадровими агентствами;
 - ✓ *у довгостроковому стратегічному періоді* — залучення молодих перспективних професіоналів. Активна пропаганда організації. Формування вимог до кандидатів на посаду.
- ***Закрита кадрова політика:***
 - ✓ *у короткостроковому оперативному періоді* — залучення на роботу в організацію родичів, знайомих, друзів;
 - ✓ *у середньостроковому управлінському періоді* — пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування в організації;

✓ у довгостроковому стратегічному періоді — створення власних джерел залучення кандидатів на вакантну посаду (резерв персоналу).

2. Стратегія динамічного зростання :

• Відкрита кадрова політика:

✓ у короткостроковому оперативному періоді — розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Регламентація політики організації у документах і правилах. Добір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу;

✓ у середньостроковому управлінському періоді — розробка принципів та процедур оцінки кандидатів і робіт. Навчання спеціалістів і менеджерів. Формування структурних підрозділів. Планування потреби у персоналі;

✓ у довгостроковому стратегічному періоді — активна політика залучення професіоналів.

• Закрита кадрова політика:

✓ у короткостроковому оперативному періоді — добір співробітників з високим рівнем потенціалу і здатністю до навчання. Проведення програми адаптації персоналу;

✓ у середньостроковому управлінському періоді — проведення внутрішнього навчання персоналу з урахуванням особистих потреб у навчанні. Розробка програми стимулювання праці в залежності від вкладу та вислуги років;

✓ у довгостроковому стратегічному періоді — планування кар'єри. Розробка довгострокових способів наймання на роботу.

3. Стратегія прибутковості:

• Відкрита кадрова політика:

✓ у короткостроковому оперативному періоді — реалізація програми оцінки та стимулювання праці персоналу. Добір ефективних менеджерів;

✓ у середньостроковому управлінському періоді — розробка оптимальних схем стимулювання праці, пов'язаних з одержанням прибутку організацією. Аналіз, організація робочих місць;

✓ у довгостроковому стратегічному періоді — розробка нових форм організації праці під нові технології.

• Закрита кадрова політика:

✓ у короткостроковому оперативному періоді — створення гуртків "якості". Активне залучення персоналу до оптимізації діяльності організації. Використання ресурсів внутрішнього сумісництва;

✓ у середньостроковому управлінському періоді — реалізація програми навчання управлінського персоналу. Розробка соціальних програм;

✓ у довгостроковому стратегічному періоді — розробка схем оптимізації праці. Розробка схем скорочення трудових витрат.

4. Стратегія ліквідації:

• Відкрита кадрова політика:

✓ у короткостроковому оперативному періоді — оцінка персоналу з метою скорочення. Консультування персоналу з питань професійного

орієнтування, програми навчання та працевлаштування. Використання техніки часткової зайнятості;

✓ у *середньостроковому управлінському періоді* — створення нормативних документів з кадрових питань ліквідації організації. Встановлення контактів з фірмами по працевлаштуванню;

✓ у *довгостроковому стратегічному періоді* — не розглядається.

• **Закрита кадрова політика:**

✓ у *короткостроковому оперативному періоді* — пошук робочих місць для переміщеного персоналу. Звільнення у першу чергу нових працівників;

✓ у *середньостроковому управлінському періоді* — реалізація програми перепідготовки;

✓ у *довгостроковому стратегічному періоді* — не розглядається.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Чинники що впливають на формування кадрової політики організації
2. Принципи формування кадрової політики організації
3. Складові кадрової політики організації
4. Основні типи кадрової політики організації
5. Зв'язок між окремими видами кадрової стратегії з типами її політика управління персоналом

§4. Розробка кадрової політики організації

Розробка кадрової політики (політики управління персоналом) організації здійснюється, як правило, функціональною службою, яка має здійснювати управління персоналом в організації та/або координацію дій щодо здійснення відповідних заходів.

Розроблення кадрової політики (політики управління персоналом) організації має здійснюватися у відповідності до затвердженої в організації її кадрової стратегії, має бути погодженою з іншими функціональними підрозділами та затверджену у встановленому в організації порядку з дотриманням існуючих в організації процедур та положень.

Офіційна декларація та докладна фіксація кадрової політики (політики управління персоналом) організації у загальних корпоративних документах (меморандумах, положеннях, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами, тощо), на жаль, не дуже розповсюджене явище за виключенням крупних корпоративних структур (особливо організацій за участю іноземного капіталу). У невеликих організаціях кадрова політика, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок їх власників (засновників). При цьому вважається (на підставі досвіду передових підприємств), що *письмове оформлення кадрової політики* (політики управління персоналом) організації **дозволяє:**

- чітко і наочно відобразити погляди керівництва організації (її адміністрації);
- переконати персонал організації у добрій волі її адміністрації;

- поліпшити взаємодію між підрозділами організації;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила функціонування та проведення в організації внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- сприяти задоволеності та лояльності персоналу, його замученості до діяльності організації.

Крім того, розробка кадрової політики (політики управління персоналом) організації має відбуватися на декількох рівнях, зокрема:

- *внутрішньо організаційному рівні (внутрішня кадрова політика)* — розробка на базі вимог загальнодержавних законодавчих і нормативних актів кадрової області та постанов органів місцевого самоврядування з цих питань конкретних умов формування та використання людських ресурсів для досягнення стратегічної мети організації);
- *регіональному рівні (зовнішня кадрова політика)* — врахування виробничих, екологічних, соціальних, культурно – релігійних, національних та інших особливостей регіону які мають доповнювати кадрову політику організації.

Той факт, що кадрова політика організації оформляється у вигляді самостійного документа, не має вводити в оману фахівців зі *стандартизації* управлінських процесів. Насправді кадрова політика (політика управління персоналом) організації формується як *сума політик вирішення конкретних кадрових проблем*. Наприклад, в англійських виданнях для позначення відповідного документа найчастіше використовується термін "*Personnel policies*", що перекладається як "*Кадрові політики*". Таким чином, зовсім не обов'язково, щоб політика організації з того чи іншого напрямку діяльності (в тому числі і кадрова політика) існувала у вигляді самостійного окремого документа. Політика здійснення будь-якого процесу або виконання конкретної функції може викладатися у відповідному стандарті (регламенті, положенні, тощо).

При розробці кадрової політики служба управління персоналом (або структурний підрозділ якому доручені ці функції) повинна **вжити певних заходів**, що забезпечать відповідність цієї політики вимогам кадрової стратегії, зокрема таких як:

1. Домогтися розуміння команди розробників корпоративних і загальних організаційних цінностей, що відповідають місії організації.
2. Проаналізувати існуючу кадрову стратегію та політику в організації.
3. Проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на кадрову політику організації.
4. Оцінити області, сфери та напрями діяльності організації в яких необхідні проводити зміни існуючої та/або розробити нову кадрову політику.
5. З'ясувати точки зору лінійних і функціональних керівників на існуючу кадрову політику в різних областях і на їх пропозиції щодо її поліпшення.

6. З'ясувати думку працівників організації про існуючу кадрову політику, особливо про те, наскільки вона послідовно реалізується, в якій мірі вона справедлива і що пропонується відкоригувати.

7. З'ясувати думку профспілки робітників організації та територіальних й галузевих органів.

8. На підставі аналізу отриманої інформації, підготувати проект концепції нової кадрової політики організації.

9. Провести консультації, обговорення і погодження подальших дій, як з керівництвом функціональних підрозділів організації, так і з загальним керівництвом організації та керівництвом її профспілки.

10. Надати проект концепції кадрової політики організації з відповідними поясненнями та коментарями й зауваженнями щодо її реалізації для розгляду адміністрацією організації та затвердження у встановленому порядку.

11. Довести кадрову політику організації до відому усіх зацікавлених осіб, доповнивши її, за необхідністю, відповідними заходами по навчанню персоналу та популяризації політики.

Формалізація (письмове оформлення) розробленої кадрової політики (політики управління персоналом) організації може передбачати видання затвердженого документу ключовими аспектами якого можуть бути, зокрема такі **складові**:

1. *Загальні принципи кадрової політики* організації — передбачається визначення пріоритетів і цілей у відповідності зі стратегією.

2. *Організаційно-штатна політика* — методи планування потреби в персоналі, формування структури і штату, створення резерву, ротація.

3. *Інформаційна політика* — створення і підтримка системи руху кадрової інформації.

4. *Фінансова політика* — формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи винагороди персоналу, забезпечення страховки, тощо.

5. *Політика розвитку персоналу* — забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації.

6. *Аналіз кадрової роботи* — аналіз за попередній період та динаміки показників з урахуванням всіх висновків і зауважень з кадрової роботи, які подаються службою управління персоналом. Найважливіше при аналізі - визначити, наскільки діюча робота з персоналом сприяє збільшенню прибутковості компанії, які зміни слід внести в її організацію для поліпшення ефективності цієї роботи.

7. *Висновки керівників лінійних та функціональних підрозділів* — висновки та зауваження осіб, які повністю несуть відповідальність за якість роботи і поведінку своїх співробітників. Їх пропозиції, зокрема, в області взаємодії зі службою управління персоналом компанії вимагають уважного розгляду і внесення в новий документ.

8. *Аналіз кадрових рішень, прийнятих у зовнішньому середовищі* — у основних конкурентів, в наукових дослідженнях. Тільки знаючи і розуміючи галузеві і загальносвітові тенденції в управлінні людськими ресурсами, можна визначити власний підхід до вирішення кадрових проблем.

9. *Визначення реальних ресурсних можливостей* організації — наявні та перспективні ресурси на ринку праці (з відображенням їх джерел), а також особистісних можливостей і професійних навичок існуючого персоналу та його потенціалу.

10. *Опрацювання в даному документі наступних питань :*

- ✓ формування згуртованої команди керівників, без чого неможливе успішне виконання стратегічних і тактичних завдань компанії;
- ✓ усунення негативних явищ, що виникли в виробничому процесі з вини персоналу;
- ✓ чіткого визначення цілей і завдань в навчанні, мотивації, ротації персоналу, його соціальної підтримки, оцінці роботи і інших питань;
- ✓ розвитку і вдосконалення корпоративної культури компанії;
- ✓ розвитку служби управління персоналом.

11. *Визначення чітких контрольних термінів і осіб, відповідальних за координацію робіт і виконання конкретних її розділів.*

Слід зазначити, що перевагою документа що є формалізованим відображенням кадрової політики (політики управління персоналом) організації є участь в роботі з персоналом усіх підрозділів організації (за участю всіх керівників), а також наявність на кожен рік конкретних цілей і пріоритетів у кадровій роботі. Якщо в цей документ закласти ефективні форми зворотного зв'язку з людьми (соціологічні опитування, аналіз скарг і пропозицій), то можна постійно покращувати і якісну сторону роботи з персоналом.

Письмове оформлення кадрової політики (політики управління персоналом) організації дозволяє чітко та наочно відобразити погляди адміністрації, поліпшити взаємодію підрозділів, внести однаковість і послідовність в процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішнього розпорядку і взаємин.

В якості документу "*Кадрова політика організації*" (або "*Концепція функціонування системи управління персоналом*") являє собою загально-корпоративний документ, затверджений в встановленому в організації порядку що є відкритим для загального ознайомлення. Цей документ, як правило, розміщують на сайті організації та в загальнодоступних для ознайомлення місцях, вручають кожному новому співробітнику поряд з іншими документами.

Широке ознайомлення з документом, яким регулюється кадрова політика в організації сприяє вирішенню ряду завдань, зокрема, наприклад, таких як:

- отримання можливості для найманих працівників дізнатися про принципи і правила, якими керується адміністрація при виробленні та реалізації рішень у сфері управління персоналом, що забезпечує передбачуваність дій адміністрації по відношенню до персоналу;

- поліпшення іміджу організації, як серед співробітників, так і на зовнішньому ринку праці — філософія або бачення управління доповнюється більш конкретною і менш декларативною інформацією про систему управління персоналом, в результаті чого підвищується престиж організації.

Публікуючи свою кадрову політику, організація тим самим публічно демонструє:

- ✓ повагу до потреб працівників;
- ✓ демократичність у трудових відносинах;
- ✓ згоду і єдність адміністрації і найманих працівників в досягненні цілей організації.

Розробки кадрової політики (політики управління персоналом) організації здійснюється за наступними етапами:

- *Перший етап* включає аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей. На підставі даної інформації розробляється генеральна стратегія розвитку організації і визначаються відповідні їй цілі і завдання кадрової стратегії організації.

- *Другий етап* охоплює визначення кількісних і якісних вимог до персоналу, на основі чого розробляються основні принципи та напрямки кадрової політики (політики управління персоналом) організації.

- На *третьому етапі* визначаються основні форми і методи управління персоналом, здійснюється вибір науково-методичного інструментарію для розробки і впровадження кадрової політики.

На *четвертому етапі* складається план кадрових заходів, основними з яких є наступні:

- ✓ розробка концепції кадрової політики;
- ✓ визначення основних завдань і вимог кадрової стратегії;
- ✓ підбір і комплектування кадрів;
- ✓ формування і підготовка резерву на управлінські посади;
- ✓ розвиток персоналу;
- ✓ оцінка і атестація кадрів;
- ✓ розвиток мотивації персоналу;
- ✓ соціальне забезпечення персоналу;
- ✓ вдосконалення служби управління персоналом;
- ✓ кадрове та документальне забезпечення служби управління персоналом;
- ✓ інформаційно-технічне забезпечення управління персоналом;
- ✓ нормативно-методичне та правове забезпечення служби управління персоналом.

Під час розробки кадрової політики (політики управління персоналом) організації здійснюють наступні **види діяльності**:

- **Нормування** — узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації, що передбачає наступні кадрові заходи:

- ✓ Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.

- ✓ Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.

✓ Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.

• **Програмування** — розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації, що передбачає наступні кадрові заходи:

✓ Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін.

✓ Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.

✓ Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.

• **Моніторинг персоналу** — розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації, що передбачає наступні кадрові заходи:

✓ Провести аналіз стану кадрового потенціалу.

✓ Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу.

✓ Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.

✓ Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Серед **інструментів**, що застосовуються при розробці кадрової політики організації можна виділити наступні:

✓ Проведення аналізу наявної ситуації і підготовка коротко -, середньо - та довгострокових прогнозів розвитку.

✓ Визначення ключових принципів і положень кадрової політики.

✓ Прогноз чисельності та якісної структури кадрів.

✓ Офіційне затвердження кадрової політики організації.

✓ Інформування колективу і збір думок і пропозицій про розроблену кадровій політиці.

✓ Встановлення каналів зворотного зв'язку.

Реалізація кадрової політика (політики управління персоналом) організації **має забезпечити**:

• *організаційну інтеграцію* — вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як "свою власну" і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами; • високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

• *функціональність організації* — 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 організації* — адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Заходи щодо розробки кадрової політики організації*
2. *Структура та зміст формалізованої кадрової політики організації*
3. *Етапи розробки кадрової політики організації*
4. *Інструменти розробки та наслідки реалізації кадрової політики організації.*

§5. Особливості кадрової політики організації на різних стадіях її життєвого циклу

Існування та розвиток кожної організації мають циклічний характер, проходять певні стадії життєвого циклу, тобто організації зароджуються, розвиваються, процвітають, слабшають і припиняють існування. Усе це визначає особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової діяльності організації. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) перебуває його організація, щоб оцінити, наскільки прийнятний стиль та методи керівництва відповідають цьому етапу в житті організації (фазі її розвитку).

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як організація проходить через певні стадії (етапи) свого існування, зокрема:

- На ***стадії формування організації*** — її *народження* (реєстрація, початкове інвестування діяльності) визначається мета, яка полягає у виживанні, а також формується стиль керівництва. Ставиться основне завдання — вихід на ринок, забезпечення виживання в умовах збиткової діяльності, забезпечення в достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації та досягнення високих темпів зростання прибутку.

- На ***стадії розвитку та інтенсивного зростання організації*** — пріоритети змінюються і основною метою стає прискорення зростання організації, нарощення обсягів виробництва і збуту результатів її діяльності, формування іміджу, зростання прибутку, виживання в умовах жорсткої конкуренції та розширення частини ринку.

- На ***стадії стабілізації та зрілості організації*** — її основна мета полягає в систематичному збалансованому зростанні, максимізації прибутків та обсягів результатів її діяльності, формуванні індивідуального іміджу, завоюванні все більшої частини ринку та закріплення своїх позицій на ньому, орієнтації на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності.

- На *стадії старіння організації та спаду в її діяльності (ситуація кризи)* — поступово згортається діяльність, знижуються прибутковість, фінансова стійкість і основна метою організації стає збереження досягнутих результатів та мінімізація їх втрати. Основний напрям діяльності організації в цих умовах є пошук шляхів для переходу до *стадії відродження організації* — основною метою якої є оновленні всіх функцій організації за рахунок впровадження передової технології, передових прийомів та методів роботи, наукової організації праці та управління, забезпечення умов для зростання прибутковості, залученні значних обсягів інвестицій, тощо.

Зміст кадрової політики на кожній стадії життєвого циклу організації розрізняється, зокрема наступним чином:

1. Стадія формування (народження) організації.

Основна задача організації на цьому етапі — пошук видів діяльності та певних їх результатів, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів.

Одним із способів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, — представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план.

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

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

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

- *Підготовка організаційного проекту:*
 - ✓ проектування організаційної структури;
 - ✓ розрахунок потреби в персоналі;
 - ✓ аналіз кадрової ситуації в регіоні;
 - ✓ розробка системи стимулювання праці.
- *Формування кадрового складу:*
 - ✓ аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
 - ✓ визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.
- *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 організації важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проєктованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

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

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

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

2. Стадія розвитку та інтенсивного зростання організації.

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено певні результати діяльності, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії — стадії розвитку організації та інтенсивного її зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

- Для задоволення зростаючого попиту *проведення певних структурних змін в організації* — повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. Багато організацій починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші підприємства, наприклад, по угодах. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для певних галузей бізнесу є важливою довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає актуальним створення підтримуючих структур, наприклад, сервісу або додаткових послуг. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

- *Залучення нового персоналу.* Необхідно знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу, тощо.

- *Зміна принципів та методів управління.*

- *Зміцнення та вдосконалення корпоративної культури організації, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.* Для цього необхідно дотримуватися наступних вимог:

- ✓ приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;

- ✓ формалізувати правила, символи і норми поведінки;
- ✓ карати і звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

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

3. Стадія стабілізації та зрілості організації.

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

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

- *Зниження витрат на персонал.* Організація, що зросла, повинна закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.
- *Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктів і якості праці.* Так, організація повинна 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.
- *Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.* На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються не достатньо обґрунтованими і занадто далекими.
- *Вибір між орієнтацією на функціонування* (підтримка працездатності організації у нинішній технології і обсязі) *і розвитком* (підготовкою організації до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління організацією, і управління персоналом повинні вирішити, що для організації зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи

почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

Про *готовність до змін* свідчать наступні організаційні особливості організації:

✓ *гнучкість організаційної структури* — наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування — ліквідація зайвих ланок управління;

✓ *принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики* — безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору;

✓ *принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі* — орієнтація на постійне удосконалення і довго строковість 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.

До того ж, про здатність до змін свідчать наступні особливості персоналу:

✓ *аналітичність свідомості* – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах виділяти взаємозв'язки, детермінанти і властивості деяких об'єктів;

✓ *діалогічність свідомості* – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів рішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів рішень.

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

- *Зміна в знаннях*: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.
- *Зміна в індивідуальних настановах* (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.
- *Зміна в індивідуальній поведінці*: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами. Саме головне на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.
- *Зміна в груповій поведінці*: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

Забезпечення змін не можливо без впровадження нових способів роботи, ще можна забезпечити, зокрема, наступним:

✓ *виділити лідерів* трудового колективу та окремих виробничих груп — людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);

✓ *сформувати цільові, проектні групи* для розробки стратегії і плану змін і включити в них представників різних відділень і сфер бізнесу підприємства;

✓ *сформувати експертну групу*, що включає в себе лідерів груп і людей, що займають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;

✓ *організовувати постійну комунікацію проектної і експертної груп* по обговоренню проекту і його розвитку;

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

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

- *Ідентифікація* — люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами. Для кадрової служби важливо в даному випадку розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни.

- *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.

- *Апробація* — людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне відношення до нього і визначити спосіб прийняття. Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значимої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

4. Стадія старіння організації та спаду в її діяльності (кризова ситуація).

Якщо організація не змогла підготуватися до необхідних змін на стадії її розвитку — не було знайдено нові види діяльності або результати існуючої, зроблено підготовку до виходу на нові ринки, або закріплення на існуючих відповідно до життєвого циклу організації або через конкуренцію та відсутність ресурсів організація переходить до *кризової ситуації* яка відображає старіння організації та спад в її діяльності.

Криза організації характеризується розладом в діяльності, занепадом, загостренням протиріч. Досягнуті на стадії розвитку та інтенсивного зростання організації показники вже неможливо утримувати на бажаному рівні,

зменшуються обсяги результатів діяльності, необхідно мінімізувати як витрати ресурсів (персонал, зокрема), так і організаційну структуру в цілому. Нерідко ситуація кризова ситуація супроводжується і неплатоспроможністю організації, що приводить до її подальшого занепаду та банкрутству.

Але в той же час, в перекладі з грецької, криза — поворотний пункт, а в медицині криза — переломний момент хвороби, коли стан хворого поліпшується чи погіршується. Тому стадія старіння організації та спаду в її діяльності є **стадією поєднання проблем та можливостей**.

Теорія антикризового управління розглядає кризу як крайнє загострення суперечностей розвитку, переламний момент у процесах змін, неузгодженість різних підсистем. Будь-яка кризова ситуація характеризується трьома основними моментами:

1) наявністю загроз для реалізації найважливіших цілей господарюючого суб'єкта;

2) дефіцитом часу для прийняття рішень щодо врегулювання кризи;

3) тиском оточуючих на осіб, що приймають рішення.

В даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку організації та переходу її до *стадії відродження організації*.

Одним із інструментів забезпечення такого переходу є **антикризова кадрова політика**, що направлена на реалізацію таких функцій управління, як превентивна, регулююча, відновлююча, стабілізуюча. Наведені функції антикризової кадрової політики свідчать про те, що вона повинна формуватися в організації не тоді, коли вже гостро відчуваються ознаки кризи, а розроблятися у період виникнення організації й постійно перебувати в арсеналі менеджменту. Це пояснюється тим, що навіть на стадії зростання в організації можуть виникати різні кадрові проблеми (дефіцит кадрів певної професійно-кваліфікаційної групи, недостатній рівень кваліфікації, відсутність необхідних компетенцій, низька ефективність діючої системи стимулювання і т. ін.), які неможливо розв'язати без даного інструмента.

До основних проблем, які перешкоджають організаціям у подоланні кризових явищ, що майже не залежать від специфіки їх діяльності, можна віднести, зокрема, незадовільний рівень якості та ефективності управління в поєднанні з недостатньою злагодженістю у роботі управлінської команди, відсутність чіткої стратегії дій та відсутність підтримки дій керівництва з боку трудового колективу.

Антикризова кадрова політика має переслідувати такі основні цілі:

- запобігання та зниження ризику виникнення в організації кризової ситуації;

- зниження негативних наслідків кризової ситуації, швидка їх ліквідація.

У зв'язку з цим *основні завдання кадрової політики* щодо залучення, закріплення, розвитку та мотивуванню персоналу в умовах кризи повинні бути доповнені:

- ✓ формуванням команди «антикризових» менеджерів,

- ✓ збереженням ядра кадрового потенціалу, тобто більш цінних співробітників;
- ✓ реструктуризацією кадрового потенціалу,
- ✓ проведенням організаційно-кадрового аудиту;
- ✓ зниженням соціально-психологічної напруженості у колективі,
- ✓ плануванням заходів з недопущення паніки персоналу, впровадженням програм антистресової підготовки персоналу;
- ✓ мобілізацією персоналу на вирішення антикризових завдань;
- ✓ корегуванням режимів і тривалості роботи;
- ✓ переглядом системи стимулювання й мотивації персоналу;
- ✓ збереженням позитивного іміджу компанії-працедавця на ринку, зокрема завдяки забезпеченню соціального захисту звільнених працівників.

Дана політика повинна виявити проблеми, слабкі та сильні сторони розвитку кадрів, і на основі зазначеного аналізу визначити пріоритети та орієнтири. Вона може *характеризуватися наступними ознаками*: вичікуванню, обачністю, обережністю, агресивністю, мобільністю, гнучкістю, адаптивністю, орієнтацією на антикризові ситуації.

Будуватися антикризова корпоративна кадрова політика повинна на таких **принципах**, які є правилами, основними положеннями й нормами, яких мають дотримуватися керівники та спеціалісти під час управління:

- законослухняність і правомірність;
- реалістичність та творчість;
- комплексність;
- єдність і багаторівневість;
- раціональність і превентивність;
- демократичність;
- духовність і моральність;
- науковість;
- спадкоємність;
- урахування довгострокової перспективи;
- командна єдність;
- повага працівників, їх участь у прийнятті рішень;
- дотримання балансу інтересів керівників та підлеглих;
- індивідуальний підхід до кожного працівника.

В умовах кризи кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів; неминучістю організаційних заходів, пов'язаних зі згортанням низки програм соціального розвитку та скороченням кількості персоналу; підвищеною соціально-психологічною напруженістю у колективі. Звісно, що як особливий механізм антикризового управління, кадрова політика набуває *специфічних рис*, серед яких особливу увагу звертають на такі риси антикризової кадрової політики як є її :

- ✓ *комплексність*, котра ґрунтується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, враховує різні аспекти врегулювання управлінських

процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні й моральні та інші);

✓ *раціональність і превентивність*, що мають бути попереджувальними та випереджаючими, направленими на запобігання кризових ситуацій та подолання трудових конфліктів.

Крім того, в умовах формування соціально орієнтованої економіки кадрова політика повинна бути демократичною за цілями, соціальною базою, механізмом і принципами управління.

Узагальнюючи вищевикладене, *антикризову корпоративну кадрову політику* можна трактувати як систему науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому.

Необхідно також зазначити, що при розробці антикризової кадрової політики слід звертати увагу на сприйняття кризової ситуації в організації, яке може суттєво відрізнятись як за окремими працівниками, так і за різними підрозділами. Основні фактори, що визначають це сприйняття, пов'язані з оцінкою значущості та вірогідності можливих втрат і наявністю часу. У результаті такого суб'єктивного сприйняття можливими є три варіанти неефективної поведінки:

1) особа, яка приймає рішення, не сприймає кризу, не відчуває, що поставлені цілі під загрозою, не бачить необхідності у негайному реагуванні на ситуацію;

2) особа, яка приймає рішення виявляє симптоми кризової ситуації, але вважає її контрольованою;

3) особа, яка приймає рішення не встигає слідкувати за подіями, що відбуваються, її дії у ситуації, яка змінюється, стають непродуктивними.

Щоб не допустити зазначених варіантів розвитку подій, антикризова кадрова політика повинна розроблятися і реалізовуватися командою антикризових спеціалістів, а всі рішення мають прийматися колегіально, з урахуванням поглядів працівників організації (відображені у сформульованих вище принципах антикризової кадрової політики).

До основних результатів *ефективної антикризової кадрової політики* можна віднести, зокрема, наступні:

- ✓ усунення ознак кризової ситуації, пов'язаних з кадровим фактором;
- ✓ створення умов для реалізації принципів гідної праці;
- ✓ підвищення ефективності використання персоналу;
- ✓ раціональність витрат на персонал організації;
- ✓ створення передумов для розвитку організації.

На ефективність антикризових заходів впливають наступні чинники:

- сприяння розвитку індивідуальних схильностей та здібностей працівників з урахуванням зміни діяльності та інтересів виробництва й індивідуальних цілей;

- приділення уваги індивідуально-психологічним можливостям працівника (гнучкість, інтелект, сила волі, творчий потенціал, спроможність до ризику, ініціативність);
- прийняття до уваги психоемоційних якостей працівників (темперамент, характер, ціннісні орієнтації, мотиви, переконання, світогляд);
- створення умов життя та роботи індивідів і соціальних груп;
- забезпечення гарантій зайнятості у випадку професійного виконання завдань, рівних можливостей для зайнятості.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Життєвий цикл організації та особливості його стадій (етапів)*
2. *Особливості кадрової політики організації на стадії формування організації*
3. *Особливості кадрової політики організації на стадії розвитку та інтенсивного зростання організації*
4. *Особливості кадрової політики організації на стадії стабілізації та зрілості організації*
5. *Особливості кадрової політики організації на стадії старіння організації та спаду в її діяльності (ситуація кризи)*

§6. Особливості кадрової політики в організаціях, установах та закладах органів державного управління та місцевого самоврядування

Цілеспрямована загальнодержавна стратегія розрахована на тривалий період діяльності держави та спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів, як інтересів особистості, так і інтересів суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою — основа формування державної кадрової політики. Державна кадрова політика — це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Державна кадрова політика реалізується через сукупність різноманітних соціальних функцій владних інститутів і визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регуляції життєдіяльності населення. Основні цілі та першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована сучасна державна кадрова політика визначені стратегією державної кадрової політики України на період до 2020 роки, якою визначена нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Основні напрями щодо реалізації державної кадрової політики наступні:

- **Підготовка кадрів** — прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах

забезпечення життєдіяльності держави; формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку; розроблення національної системи оцінювання якості освіти; розроблення сучасних державних стандартів освіти; підвищення престижу робітничих професій; напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти.

- **Підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів** — реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на здобуття спеціальних знань, набуття вмій, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, набутих умій та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів.

- **Державне регулювання професійної діяльності** — детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умій, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників; супроводження кар'єрного зростання працівників; запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників; удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад; удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності; створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій

- **Захист працівників** — створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз; реформування системи соціального страхування; відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла; створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності; створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків.

- **Забезпечення зайнятості населення** — гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем; формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, набуття умій і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки; недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон.

- **Модернізація кадрових служб** державних підприємств та організацій і установ, що фінансуються с державного та місцевих бюджетів — реорганізація

кадрових служб у служби персоналу; покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного зростання; запровадження технологій електронного урядування; удосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

Реалізація державної кадрової політики здійснюється шляхом забезпечення скоординованих дій всіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність у відповідності до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовим підґрунтям державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів.

Однією з найбільш значущих складових державної кадрової політики є кадрова політика в системі *державного управління та місцевого самоврядування*, оскільки саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу.

Кадрове забезпечення державного управління та місцевого самоврядування **потребує суттєвого вдосконалення**, що зумовлено низкою **чинників**, насамперед:

- ✓ недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління;
- ✓ нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі;
- ✓ непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері;
- ✓ низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності;
- ✓ недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу;
- ✓ не престижністю державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- ✓ відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву;
- ✓ недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи.

Пріоритетними напрямками щодо вдосконалення реалізації державної кадрової політики в державному управлінні та місцевому самоврядуванні мають стати:

- ✓ забезпечення професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;

- ✓ формування управлінської ланки за професійно-ціннісними ознаками; здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;

- ✓ розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;

- ✓ прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

- ✓ створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно — правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

- ✓ створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі; посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;

- ✓ упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників; формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

- ✓ розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

✓ забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультаційно-наглядних рад (із числа керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ та інших), наділених дорадчими функціями щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;

✓ удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі знань "Публічне управління та адміністрування" з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, створення й ефективного використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;

✓ запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

✓ вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

✓ здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно розробити та впровадити програму з *децентралізації державно-управлінських відносин* за такими *напрямами*: "держава — громадянське суспільство", "органи влади — людина", "державна виконавча влада — місцеве самоврядування", "керівництво установи — структурні підрозділи", "керівник — підлеглий".

Прагнення України відповідати європейському рівню в усіх сферах діяльності держави вимагає значних перетворень, зокрема, і тих, що стосуються удосконалення кадрової політики в системі державного управління та місцевого самоврядування.

Сучасний представник влади має бути наділений не лише відповідними повноваженнями, а й певним комплексом особистих моральних та психологічних якостей. Він перш за все повинен бути авторитетним, інтелігентним, поінформованим та обізнаним у всіх сферах, що пов'язані з його діяльністю: економічних законах, законодавстві про працю, сучасних методах управління, особливостях його регіону тощо. Крім того, важливу роль відіграє психологічна сумісність даного представника із колективом, що неабияк актуалізує позицію кожного державного службовця щодо його кар'єрного зростання.

Реалізація державної кадрової політики передбачає переорієнтацію державного управління із системо-центричної парадигми на персоно-центричну завдяки: перерозподілу повноважень та відповідальності, зміни широти представлення інтересів учасників, що обумовлює необхідність структурної реорганізації, перебудови балансів принципів та методів, оновлення технології і інформації, перепідготовку кадрів тощо.

Кадрова політика має забезпечити державним службовцям чітке уявлення про свою діяльність — її організованість; її матеріально-технічну та інформаційну забезпеченість; певну форму дій в апараті; її соціальну значущість; компетентність керівництва державною діяльністю. При цьому на її формування впливає ряд чинників.

Особливістю при формуванні кадрової політики в органах державного управління та місцевого самоврядування є необхідність врахування **статусу державного службовця** — особливого виду спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві.

Згідно з адміністративно-правовим розподіленням державні службовці традиційно розглядаються з погляду юридичної класифікації, яка поділяє їх на: представників влади; посадових осіб; допоміжно-технічний або обслуговуючий персонал. У відповідності до Конституції України (ст.38) кожен громадяни країни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Право бути державним службовцем мають громадяни України, яким виповнилося 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які вільно володіють державною мовою. Не може бути державним службовцем лише особа, яка:

- ✓ за рішенням суду визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- ✓ має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- ✓ відповідно до вироку суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або обіймати відповідні посади;
- ✓ піддавалася адміністративному стягненню за корупційне правопорушення — протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- ✓ має громадянство іншої держави

Не допускається також призначення осіб на посади державної служби, на яких вони будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам.

Статус державного службовця складається з наступних аспектів:

- **Правового аспекту** статусу державного службовця — обумовлений змістом державно-службових правовідносин, що характеризується сукупністю прав, обов'язків, повноважень та обмежень, визначених Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими законодавчими та нормативно-правовими актами. При цьому слід розрізняти загальні права,

обов'язки, повноваження та обмеження, встановлені для всіх державних службовців, і посадові права, обов'язки, повноваження та обмеження, визначені для конкретних посад. Правовий аспект статусу державного службовця проявляється як широта прав, коло обмежень та набір функціональних обов'язків, що залежать від посади, яку він обіймає.

- **Організаційного аспекту** статусу державного службовця — визначається місцем органу державної влади в структурі державного апарату, посадою, яку він обіймає в цьому органі. Порядок заміщення посади державного службовця, що є невід'ємною складовою цього аспекту статусу, залежить від категорії посади. Організаційний аспект безпосередньо визначає значну кількість факторів правового аспекту статусу. Також цей аспект впливає на матеріальне та соціальне забезпечення службовця.

- **Громадської думки** — неформального визначення ставлення суспільства в цілому та громади, зокрема, до державного службовця та/або органів державного управління та місцевого самоврядування.

Виходячи з цього, **статус державного службовця** — це комплексний показник положення державного службовця в соціальній системі, один з найважливіших параметрів його соціального стану. Основними складовими статусу державного службовця є: його позиція в структурі державного апарату (органу місцевого самоврядування), а також уявлення суспільства про місце, роль і значення даної позиції. Відповідно до цього статус у громадській думці визначається такими категоріями, як престиж, пошана, повага. Таким чином, статус державного службовця передбачає:

- ✓ безпосередню належність за родом професійної діяльності до підготовки, прийняття та/або запровадження рішень у сфері державного управління, причому ці дії, як правило, мають економічні та соціальні наслідки для всього суспільства або його певної частини;

- ✓ наявність у державного службовця повноважень виступати від імені органу державної влади (тим самим від імені держави), обстоюючи державний інтерес;

- ✓ законодавче та нормативно-правове визначення компетентності, повноважень, прав, обов'язків, обмежень і відповідальності згідно зі своєю посадою;

- ✓ належність до особливої професійно-статусної групи, яка складається з професійно підготовлених до державної служби представників різних професій.

Важливою складовою діяльності працівників органів державного управління та місцевого самоврядування є їхня **соціальна відповідальність**. Тому кадрова політика щодо формування трудового колективу має враховувати *особисті цінності управлінців та етичну поведінку* державних службовців, які значно впливає на довіру звичайних людей до дій органів державного управління та місцевого самоврядування та до їх соціальної відповідальності. Державний службовець у спілкуванні з громадянами повинен постійно відчувати себе представником влади, мати свій імідж, який базується на таких якостях, як професіоналізм, державна позиція, інтереси. Особисті якості

(темперамент, відповідальність, дисциплінованість), біографія, коло спілкування, ораторське мистецтво, зовнішній вигляд, міміка, стиль мислення — все це становить поняття іміджу.

Важливою умовою ефективної діяльності працівників органів державного управління та місцевого самоврядування є *вміння кваліфіковано збирати та обробляти інформацію*. Державні службовці постійно використовують різні методи збирання інформації. Головні серед них: аналіз статистики та вивчення офіційних документів, особисті спостереження; соціологічні опитування; соціальні експерименти, тощо. Застосування раціональних методів статистичної обробки інформації, особливо за допомогою сучасних комп'ютерних технологій, вміння максимально їх використовувати для збирання, накопичення, класифікації та оброблення інформації — це важливий елемент *професійної компетентності* сучасного державного службовця.

Суттєвим інструментальним засобом ефективної аналітичної діяльності державних службовців є висока *культура діловодства*: вміння правильно оформляти, класифікувати та зберігати різні види і типи інформаційних та аналітичних документів, уміння користуватися літературою, документальними архівами, аудіовізуальними документами.

Особливим завданням багатьох службовців державного апарату на всіх рівнях (від районного до центрального) є *контроль, аналіз та регулювання діяльності* певних підприємств, організацій та установ (промислових та комунальних підприємств, навчальних, медичних закладів, лікарень тощо). Для ефективної реалізації контрольних-аналітичних функцій за певними сегментами економічного, соціального та культурного життя необхідно: знати відповідне законодавство та інші нормативні документи, які регламентують діяльність певних підприємств, установ; знати технологічну та організаційно-управлінську специфіку їх діяльності; володіти основними методами контролю (статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз, техніко-технологічна експертиза, соціологічний аналіз).

Державний апарат не тільки аналізує проблеми та ситуації і готує проекти управлінських рішень. Після того як ці рішення ухвалені вищим політичним керівництвом, службовці державного апарату повинні організувати їх реалізацію. Тому реалізація *організаційно-управлінських функцій* є невід'ємною і надзвичайно важливою складовою діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування, зокрема:

✓ реалізація *зовнішніх* організаційно-управлінських функцій — організація виконання державних рішень окремими громадянами, групами громадян, підприємствами, установами тощо. Характерною рисою зовнішньої організаційно-управлінської діяльності державного апарату є опора переважно на законодавчо-нормативне регулювання, стимулювання та ціннісно-орієнтоване регулювання. Можливості прямого командно-адміністративного впливу на ділову поведінку окремих суб'єктів обмежені. Зовнішні організаційно-управлінські функції реалізуються за допомогою цілого комплексу як прямих, безпосередніх (правове та нормативне регулювання,

контроль за дотриманням законів і нормативів та відповідні санкції, виконання прийнятих рішень, кадрова політика тощо), так і непрямих засобів (пропаганда, навчання, стимулювання, виховання, формування певних ціннісних орієнтацій, відповідного соціально-психологічного клімату, певної суспільної думки, традицій тощо);

✓ реалізація *внутрішніх* організаційно-управлінських функцій — організація діяльності працівників державного апарату та окремих його структурних підрозділів.

Державні службовці повинні володіти знаннями та практичними навичками організації виконання рішень, координації діяльності різних юридичних та фізичних осіб, які відповідають за реалізацію окремих елементів державних рішень тощо. Особливе значення має оволодіння технікою ефективного контролю за виконанням прийнятих рішень. Процес оволодіння *управлінським мистецтвом* значно складніший за оволодіння іншими функціями. Надзвичайно важливою є здібність державних службовців самостійно аналізувати конкретні ситуації та знаходити певну міру між різними альтернативами. Тільки гнучке і критичне, діалектне мислення може бути надійним захистом проти бюрократизму. Адже бюрократичні риси в діловій поведінці, такі, наприклад, як формалізм, безвідповідальність, тяганина тощо, — це не що інше, як втрата почуття системності, комплексності та перспективної цільової орієнтації під час реалізації своїх функцій.

Службовець, який орієнтується на ситуацію в процесі розробки та реалізації управлінських рішень, — це не тільки професійно грамотний виконавець положень законів, нормативів, інструкцій, а й одночасно дослідник, експериментатор, який постійно самостійно веде пошук оптимальних підходів при вирішенні тих чи інших проблем.

Для того щоб успішно вирішувати завдання, які пов'язані із задоволенням багатопланових потреб та інтересів громадян, потрібно:

✓ по-перше, *знати законодавче поле, права та обов'язки* громадян і різних державних та приватних інституцій, причетних до потреб різних категорій громадян, уміти аналізувати та прогнозувати їх динаміку;

✓ по-друге, *знати психологію особи та між особові взаємодії*, соціальну психологію міжособистісних стосунків, відносин та конфліктів;

✓ по-третє, *володіти технікою психодіагностики* особи та соціально-педагогічними методами впливу на її поведінку.

Реалізація перелічених вище функцій (аналітичних, соціально-консультативних, організаційно-управлінських) спирається на інтенсивну **комунікацію** державних службовців: як по *горизонталі* (комунікації з колегами, працівниками інших підрозділів, різних підприємств, установ), так і по *вертикалі* (спілкування з керівниками і підлеглими); як усередині установи (внутрішня комунікація), так і за її межами (зовнішня комунікація); як у письмовій формі, так і в усній; як контактну (безпосередня між особова комунікація), так і опосередковану (ділове листування, повідомлення по факсу, електронна пошта, комп'ютерні системи тощо).

Комунікація є головним засобом і одним з основних методів вирішення всіх багатопланових завдань державних службовців. Тому оволодіння специфічною технікою та культурою комунікаційної взаємодії — одна з головних проблем професіоналізації державних службовців. У діяльності державних службовців вагому роль відіграють різні форми колективного пошуку оптимальних рішень з тих чи інших проблем, тому важливо оволодіти мистецтвом організації колективної творчої діяльності (методи «мозкового штурму», публічного захисту проектів, колективного творчого пошуку в японських «гуртках якості» тощо).

Професійне формування державного службовця, яке включає не тільки базову професійну підготовку в спеціальному вищому навчальному закладі, а й професійне зростання безпосередньо у процесі службової діяльності, відбувається протягом тривалого часу. Тому важливим напрямом кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу органів державного управління та місцевого самоврядування є *стимулювання розвитку самоосвіти кадрів*. Потреба в впливі кадрової політики на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.

Важливу роль у сучасній кадровій політиці відіграє *оцінка ефективності роботи органів влади*. Аналіз свідчить, що єдиного системного підходу до тлумачення поняття оцінки ефективності, її сутності та значення не існує. На цей час оцінка ефективності ґрунтується майже цілком на формальних показниках і здійснюється в більшості випадків у формі атестації. Така система сприймається працівниками як проста формальність, практично не впливає на оплату їхньої праці. Тому ще одним важливим завданням органів державної влади та місцевого самоврядування є чітке і предметне визначення об'єктів, методів і процедур оцінки ефективності діяльності персоналу, визначення чітких критеріїв і показників такої оцінки. Велика увага має приділятися також підвищенню *особистої відповідальності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування* за доручену справу, що сприяє зниженню їх відчуження і посиленню їх відданості справі обслуговування громадських інтересів.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Сутність та основні напрями реалізації державної кадрової політики
2. Чинники, що визначають потребу вдосконалення кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування та пріоритетні напрями їх реалізації
3. Статусу державного службовця і соціальна відповідальність органів державного управління та місцевого самоврядування та їх вплив на формування кадрової політики
4. Основні аспекти роботи з інформацією державними службовцями та їх вплив на вимоги кадрової політики щодо комплектації органів управління
5. Організаційно-управлінські і комунікаційні функції державних службовців та їх вплив на кадрову політику

Розділ 2. Кадрова політика організації щодо формування її трудового колективу

§7. Кадрова політика організації щодо комплектування її персоналу

Кадрова політика організації щодо комплектування її персоналу передбачає розробку політики організації відносно наступних складових:

- **пошук і добір працівників (рекрутинг** – від англ. "recruiting" – добір персоналу, наймання, вербування) — здійснюється для заміщення вакантних робочих місць (наявних та/або перспективних) як за рахунок внутрішніх трудових ресурсів організації, так і за рахунок зовнішніх джерел, а також залучення до роботи позикового персоналу;

- **відбір персоналу** — частина процесу наймання персоналу, пов'язана з виділенням одного або декількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують ні дану посаду;

- **комплектування організації персоналом** — порядок оформлення трудових стосунків між роботодавцем (власником організації або уповноваженою ним особою) та найманим працівником.

Під добором, відбором і комплектуванням персоналу розуміється раціональний розподіл працівників організації по структурних підрозділах, ділянках, робочих місцях відповідно до:

- прийнятої в організації системою поділу й кооперації праці,
- здатностями, психофізіологічними й діловими якостями працівників, що відповідають вимогам утримування виконуваної роботи.

Добір і комплектування персоналу повинні забезпечувати злагоджену діяльність колективу з урахуванням обсягу, характеру й складності виконуваних робіт на основі виконання наступних умов:

- рівномірне й повне завантаження працівників усіх підрозділів організації;
- використання персоналу в строго відповідності з їхньою професією (спеціальністю) і рівнем кваліфікації (компетентності);
- забезпечення необхідної взаємозамінності працівників за рахунок оволодіння ними суміжними професіями;
- забезпечення діючої відповідальності кожного за досягнення обумовлених кількісних і якісних результатів дорученої роботи, яка відповідає рівню його теоретичних знань і практичних навичок.

Робота з пошуку, добору, відбору й комплектування працівниками в організації має базуватися на заздалегідь сформульованих вимогах до кандидатів, базові з яких мають знайти своє відображення в кадровій політиці організації, зокрема такі **принципи** добору та комплектування як:

- **принцип відповідності** — означає відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам, що заміщаються посад;

- **принцип перспективності** — ґрунтується на врахування таких умов як:

- а) визначення тривалості періоду роботи в одній посаді, на тому самому ділянці роботи шляхом побудови « кар'єрних сходів»;

б) забезпечення можливості зміни займаної посади, професії або спеціальності з використанням систематичного підвищення кваліфікації;

в) збереження стану здоров'я;

• *принцип змінюваності* — полягає в тому, що кращому використанню персоналу повинні сприяти внутрішньо організаційні трудові переміщення, під якими розуміють процес зміни місця працівника в системі поділу праці, а також зміну місця додатка праці в рамках організації.

Комплексний підхід до комплектування організації новими працівниками передбачає **вирішення ряду наступних завдань**:

1. Визначення кількісної і якісної потреби організації в людських ресурсах з урахуванням її цілей, завдань і можливостей.

2. Пошук можливих джерел, засобів і методів задоволення потреби організації в людських ресурсах шляхом комплектування персоналом.

3. Розробка критеріїв для відбору кандидатів, найбільш підходящих для заняття наявних вакансій, на основі:

• одержання точної інформації про те, які вимоги пред'являє до працівника вакантна посада;

• установлення кваліфікаційних вимог, необхідних працівникові для успішного виконання роботи;

• визначення особистісних і ділових якостей, необхідних працівникові для ефективного виконання даної роботи й відповідності вимогам організації.

4. Добір або розробка методів, що дозволяють найкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів виробленим критеріям.

5. Забезпечення оптимальних умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Особлива увага під час формування та реалізації кадрової політики організації з приводу комплектування її персоналу має бути зосереджена на питанні **джерел (внутрішніх та/або зовнішніх) пошуку і комплектування**.

Пошук і комплектування персоналу **з використанням внутрішніх ресурсів** організації — використання для заповнення вакансій наявних працівників організації. При такому підході переважно використовуються наступні *підходи й засоби залучення власного персоналу* до наймання на необхідні організації робочі місця наявних робітників організації й виявлення серед них потрібних кандидатів:

• поширення інформації у внутрішньо фірмових коштах інформації про вакантні робочі місця й необхідних для цього кандидатів;

• виявлення найбільш підходящих кандидатів із числа працюючих на підставі формальних характеристик - утвір, професія, стаж роботи, вік, стать і інше;

• аналіз працюючих в організації випускників навчальних закладів і центрів, що пройшли підготовку й перепідготовку по напрямкові організації;

• формування кадрового резерву, з рядів якого згодом можуть бути відібрані потенційні кандидати, відповідні до основних вимог роботи у вакантній посаді;

- формування інформації про перспективних кандидатів на керівні пости - організація навчання кадрового резерву, контроль робочих показників резервістів, їх відношення до роботи й до організації і т.д.;
- аналіз показників роботи перекладних і переміщуваних працівників на інші робочі місця усередині організації;
- використання внутрішньо фірмового поєднання професій і посад, розширення зон обслуговування, виконання додаткових обсягів робіт і т.д.;
- організація конкурсів на заміщення вакантних посад і інформування про наявні вакансії й умови участі в конкурсі працівників підприємства.

Використання внутрішніх ресурсів організації при комплектуванні персоналу організації має як ряд переваг перед використанням зовнішніх джерел, так і певні недоліки. Серед *переваг використання внутрішніх джерел* пошуку і комплектування персоналу зокрема такі:

- ✓ при заповненні вакансій за рахунок людей, що вже працюють в організації, ми маємо справу із працівниками, які добре знають організацію (її організаційну культуру), що підвищує ймовірність їх успішної роботи в новій посаді;
 - ✓ вибір з більшого числа відомих кандидатів;
 - ✓ підвищення лояльності персоналу і його стимулів до більшої віддачі в роботі;
 - ✓ менша погроза виникнення інтриг усередині організації;
 - ✓ поява нових ідей і приймань роботи, передового досвіду роботи, змагальності в трудовому процесі у зв'язку з наданням працівникам перспектив службового росту;
 - ✓ потрібно менших витрат організації, оскільки, як правило, не вимагає видатків на такі статті, як адаптація й навчання;
 - ✓ можливість в організації збереження колишнього рівня оплати праці, а не підвищення його рівня у випадку, якщо на ринку праці зарплата на вакантні робочі місця вище, чим рівень що склався організації;
 - ✓ більш легка й швидка адаптація на робочому місці, внаслідок гарного знання загальних вимог і культури організації;
 - ✓ зниження витрат, викликаних ослабленням плинності кадрів;
- До *недоліків використання внутрішніх ресурсів* можна віднести, зокрема, такі, як:
- ✓ обмеження у виборі кандидатур;
 - ✓ необхідність додаткових витрат на навчання перекладних на інші робочі місця працівників;
 - ✓ ріст внутрішньої конкуренції в організації й негативне відношення до працівника з боку його колишніх колег;
 - ✓ збереження загальної потреби в робочій силі й поява інших вакансій;
 - ✓ можливості просування «потрібних» людей, не відповідних до пропонованих вимог і погроза нагромадження складних особистісних взаємин працівників ("сімейність"), що гальмує появу нових ідей і винахідницької думки.

Пошук і комплектування персоналу за рахунок **зовнішніх джерел** — ґрунтується на кандидатах на вакантні робочі місця, які не пов'язані трудовими відносинами з даною організацією (хоча до цього у минулому і мали трудові відносини з організацією). Процес пошуку нових працівників "зовні організації" для заповнення наявних (або майбутніх) вакансій починається з відповіді на наступні питання:

- Де можна знайти підходящих кандидатів на вакантні робочі місця?
- Як зацікавити цих працівників роботою в конкретній організації?
- Як найкраще укласти з такими працівниками трудовий договір (контракт) і які умови передбачити в ньому?

Відповідь на дані питання передбачає не тільки знання ринку праці в цілому і його сегментів по регіоні й галузі зокрема, але й можливих джерел комплектування робочої чинності, а також методів пошуку кандидатів на наявні вакансії. Вибір методів і засобів пошуку, а також шляхів і засобів залучення кандидатів має визначатися кадровою політикою організації та залежить від цілого ряду чинників, у тому числі напрямку діяльності організації; її фінансового стану; коштів, що виділяються на персонал; кількості робочих місць що мають бути укомплектовані та терміновості їх комплектування, тощо. До **засобів залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел** можна віднести, зокрема, такі як:

- ✓ оголошення про приймання через засоби масової інформації й рекламу організації;
- ✓ організації, що займаються працевлаштуванням (біржі, бюро, консультаційні центри й т.п.);
- ✓ суміжні по профілю організації;
- ✓ вузи, коледжі, технікуми, професійні училища, тощо;
- ✓ індивідуальні пропозиції про приймання на роботу ;
- ✓ працівники організації, що поширюють відомості про вакансії.

Використання зовнішніх джерел при комплектуванні персоналу організації також має як певні переваги перед використанням внутрішніх ресурсів, так і певні недоліки. Серед **переваг комплектування персоналу організації за рахунок зовнішніх джерел** називають такі, як:

- ✓ широкі можливості вибору претендентів з більшого числа кандидатів;
- ✓ поява нових ідей і приймань у роботі;
- ✓ зниження загальної потреби організації в людських ресурсах;
- ✓ відносно невеликі витрати на навчання знову прийнятих працівників;
- ✓ зниження погрози виникнення інтриг серед персоналу організації;
- ✓ відсутність у новачків небажаних контактів усередині організації.

До **недоліків комплектування персоналу організації за рахунок зовнішніх джерел** відносяться, тому числі такі, як:

- ✓ відносно високі видатки організації на пошук необхідного персоналу;
- ✓ необхідність тривалої адаптації для знову прийнятих працівників;
- ✓ ризик організації, внаслідок невідомості щодо практичної ефективності роботи знову прийнятого співробітника;

- ✓ погане знання організації в цілому її культури зокрема;
- ✓ імовірність виникнення конфліктів між «новачками» і «старожилами»;
- ✓ погіршення морального клімату серед кадрових працівників організації.

Кадровою політикою організації мають бути визначені **методи та механізми залучення персоналу**, що мають використовуватися та їх співвідношення при фактичній реалізації стратегії управління персоналом. Серед **методів залучення персоналу** розрізняють:

- **пасивні методи покриття потреби в персоналі** — характеризуються тим, що організація обмежується повідомленням про свої вакантні місця через рекламні оголошення в певних засобах масової інформації й спеціальних виданнях та чекає на пропозиції від кандидатів на робочі місця;

- **активні методи покриття потреби в персоналі** — методи, які спонукають організацію залучати до пошуку кандидатів певні ресурси, шляхом представлення інформації про вакантні місця через Інтернет, використання послуг рекрутингових агентств, компенсації видатки, пов'язані із залученням, оцінкою й відбором персоналу, переманювання кращих працівників з інших організацій, тощо.

Прийнятий кадровою політикою організації **механізм відбору та комплектування персоналу** в організації може передбачати різні комплекси заходів серед яких найбільш поширеними є такі заходи:

1. Оформлення у встановленому порядку автобіографічних і анкетних даних.

2. Аналіз рекомендацій і послужного списку претендента на робоче місце.

3. Співбесіда, яка може проводитися: **а)** по заздалегідь підготовленій твердій схемі; **б)** слабо формалізоване інтерв'ю – визначені лише напрямки бесіди; **в)** бесіда без спеціальної підготовки.

4. Огляд професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості, яке проводиться з метою визначення професійної придатності кандидата, а також встановлення відповідності ділових, особистісних і професійних якостей працівника вимогам передбачуваної посади, робочого місця – передбачає, зокрема:

- ✓ професіографічні дослідження;
- ✓ визначення списку професійно важливих якостей, необхідних для виконання відповідної професійної діяльності й підметів виміру й оцінці (психограма);

- ✓ розробку методик і організаційних процедур визначення професійної придатності претендентів при відборі в процесі наймання;

- ✓ організація спеціального кабінету й підготовка фахівців для проведення професійного відбору.

5. Медичний контроль який проводиться для виключення можливих втрат здоров'я працівником, а також можливих непорозумінь між працівником та роботодавцем (наприклад, випадків подачі працівниками скарг із приводу компенсацій втрати здоров'я на проведенні, а також для запобігання приймання переносників інфекційних хвороб).

6. Аналіз результатів випробувань і винесення рішення про наймання на роботу найбільш придатного кандидата на вакантну посаду (робоче місце), про його умови трудового договору (контракту) та оформлення усіх необхідних документів.

Окрім внутрішніх ресурсів організації та зовнішніх джерел пошуку і комплектування персоналу вирішення проблем щодо дефіциту робочої здійснюється за рахунок **використання залученої робочої сили** (використання так званої "*позикової праці*" (праця "у борг")), про що в кадровій політиці організації має знайти відповідне відображення.

Сутність цього явища полягає в тому, що певна організація укладає трудові договори з персоналом і надалі надає цей персонал на відшкодувальній основі всім зацікавленим організаціям — замовникам по договорах про надання персоналу. Таким чином, працівник має трудові стосунки з однією організацією, а працює (фактично виконує свої трудові функції) певний й проміжок часу на іншому (ніби то у "відрядженні").

Це дозволяє роботодавцям заощаджувати на комплектуванні власним персоналом та мати стосунки з робочою силою, що базуються не на трудових відносинах, а носять цивільно-правовий характер, відмовитися від певних соціальних та інших зобов'язань перед фактично працюючим робітниками (в першу чергу зобов'язань відносно завантаження роботою весь робочий період), підвищити бізнесу свою конкурентоспроможність.

Для "позикового" працівника, така форма працевлаштування не приваблива, тому що майбутнє його мрячне — здійснюючи роботу "у борг", він не має безстрокових договорів, а виходить, не певен чи буде мати роботу завтра. Крім того, будучи виведеним за штат, такий працівник найчастіше втрачає галузеву приналежність, а, отже, що й належать працівникам цієї галузі пільги й соціальні гарантії.

Серед основних *причин, що спонукають організації до використання залученої праці* є, у тому числі, і такі як:

- стратегія організації, що спрямована на призупинення розвитку нових пріоритетних напрямків її розвитку;
- не стабільність ринкової ситуації з постачанням ресурсів та/або збутом результатів діяльності;
- висока плинність висококваліфікованого кадрів внаслідок зміни компенсаційної політики організації;
- скорочення штату й зменшення бюджету видатків на персонал, при збереженні потреби в праці відповідних робітників, професіоналів і фахівців.

Використання залученої робочої сили фактично означає *лізинг персоналу* — по суті, форму *тимчасової зайнятості*, коли співробітник виконує роботу для якої-небудь організації, маючи контрактні відносини з іншою організацією (наприклад, кадровим агентством).

Серед **форм створення організацій** що складають "інфраструктуру ринку залученої робочої сили" є наступні:

- **Аутстаффинг** (від англ. "outstaffing" — позаштатний; *out-* поза, назовні й *staff-* штат) - практика виведення персоналу за штат організації з метою:

- ✓ зведення до мінімуму турботи організації-клієнта (організації, що фактично використовує працю робітників, яких надає організація-провайдер) по втримуванню персоналу й мінімізація роботи з ним;

- ✓ зниження юридичних ризиків організації - клієнта, пов'язані з виплатами компенсацій при травмах і звільненні співробітників;

- ✓ скорочення прямих витрат організації - клієнта, що впливають на собівартість виробленого продукту (при аутстаффингу витрати відносяться не на зарплату персоналу, а на фінансування послуги – собівартість знижується автоматично);

- ✓ використання можливості організації-клієнта побільшати співробітникам заробітну плату й бонуси, виплачувані через організацію-провайдер.

Найчастіше, аутстаффинг використовується не стільки для зниження витрат, скільки для формального підвищення привабливості організації. Особливо при порівнянні із західними аналогічними організації по показниках, пов'язаних із продуктивністю праці на один співробітника. Також аутстаффинг застосовується, якщо організації є частиною великих західних холдингів.

Аутстаффинг містить у собі як **переваги** (великий досвід виконання функції, на якій організацію-провайдер спеціалізується; забезпечення необхідною кількістю фахівців різного рівня й професіоналізму на певний час; можливість оперативного реагування та усунення непередбачених організацією-клієнтом проблем, за допомогою ресурсів організації-провайдера), так і певні **недоліки** (зниження впливу на провайдера та мотивації працюючих, виникнення конфліктів в колективі при переході в іншу організацію, тощо).

- **Аутсорсинг** (від англ. "outsourcing" — використання чужих ресурсів) — організація фактичний роботодавець бере контракт із організацією, якої доручає виконання й повну відповідальність за *певну функцію*, раніше, виконувану самостійно. У відмінності від аутстаффинга, за межі організації виводиться *не конкретний персонал, а певна функція*. Таким чином, організація - клієнт купує послугу, а не праця конкретних працівників.

Як правило, аутсорсинг використовується для виведення за межі організації певних обслуговуючих та непрофільних для організації-клієнта функцій.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Принципи формування кадрової політики щодо комплектування персоналу та комплексний підхід її реалізації.

2. Комплектування персоналу з використанням внутрішніх ресурсів організації – переваги й недоліки.

3. Комплектування персоналу організації за рахунок зовнішніх джерел – переваги й недоліки.

4. Методи пошуку персоналу та механізм його відбору і комплектування.

5. Застосування залученої праці в кадровій політиці організації.

§8. Кадрова політика організації щодо звільнення персоналу

Формування персоналу організації здійснюється не тільки шляхом його пошуку, добору, відбору й комплектування, а також і з використанням різноманітних методів та засобів вивільнення персоналу. Кадрова політика організації має визначати базові напрями управління процесом вивільнення, основні методи та компенсатори цього процесу.

Питання, що пов'язані з вивільнення персоналу звичайно виникають тоді, коли організації доводиться або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність. Виходячи з цього, вивільнення персоналу є не тільки способом формування людських ресурсів організації, але економічною необхідністю для подальшого її ефективного функціонування в межах визначеної стратегії.

Вивільнення персоналу — вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічній підтримці з боку адміністрації при звільненні співробітників організації (розірвання ув'язненого з ними трудового договору), пов'язаних з невідповідністю працівника - виконавця робіт вимогам, пропонованим до них; наявністю додаткових видатків організації через низьку продуктивність праці окремих працівників і якості їх праці; наявності зайвої чисельності працюючих відносно потреб організації.

Серед *характеру причин* проведення заходів щодо вивільнення персоналу можуть бути:

- *причини виробничого характеру* — реорганізація, реструктуризація або ліквідація, зміна техніки й/або технології, тощо;
- *причини соціального характеру* — настання пенсійного віку, по догляду за членами родини й інші;
- *причини біологічного характеру* — погіршення стану здоров'я працюючого;
- *причини державного характеру* — призов на військову або державну службу, вирок суду щодо обмеження волі;
- *причини особистісного характеру* — певні сімейні обставини.

Таким чином, **вивільнення персоналу передбачає** розірвання трудового договору (при цьому зміна підпорядкованості організації не припиняє дії трудового договору) :

- *в разі закінчення терміну дії трудового договору* — крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна зі сторін не висунула вимогу про їхнє припинення. Якщо після закінчення строку трудового договору, укладеного на певний строк, трудові відносини фактично тривають і жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення, дія цього договору вважається продовженим на невизначений строк. На невизначений строк вважаються укладеними також строкові трудові договори, які були перескладені один або кілька раз, крім випадків договорів з умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- *на підставах, що передбачені трудовим контрактом;*

- *з ініціативи працівника* — працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, за власним бажанням з особистих причин попередивши про це власника або уповноважений їм орган письмово за два тижні. Якщо ж працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботу й не вимагає розірвання трудового договору, власник або уповноважений їм орган не має права звільнити його по поданому раніше заяві, крім випадків, коли на його місце запрошений інший працівник, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлене у висновку трудового договору. Крім того, працівник має право у визначений ним строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений їм орган не виконує законодавство про працю, умови колективного або трудового договору;

- *з ініціативи роботодавця (власника організації або уповноваженого їм органу)* — а) зміна в організації виробництва й праці, у тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання організації, що вимагають скорочення чисельності або штату працівників; б) виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі в результаті недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи; в) у випадку відмови в наданні допуску до державної таємниці або скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків вимагає доступу до державної таємниці; г) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного або суспільного стягнення; д) прогулу (у тому числі відсутності на роботі більш трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин; е) неявки на роботу протягом більш чотирьох місяців підряд у результаті тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, якщо законодавством не встановлений більш тривалий строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, що втратили працездатність у зв'язку із трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності; є) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; ж) здійснення за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібного) майна власника, установленого вироком суду, що вступили в законну чинність, або постановою органа, у компетенцію якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів суспільного впливу; з) поновлення на роботі за рішенням суду звільненого працівника, що раніше виконував цю роботу; и) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова працівника від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

- *з ініціативи "третьої сторони"* — а) призов або вступ працівника на військову службу, напрямок на альтернативну (невоєнну) службу; б) розірвання трудового договору на вимогу профспілкового або іншого уповноваженого на

представництво трудовим колективом органу; в) *переведення працівника з його згоди на інше підприємство*, в установу, організацію або перехід працівника на виборну посаду; г) *набуття законної сили вироку суду*, яким працівник засуджений (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням) до позбавлення волі або до іншого покарання, що виключає можливість продовження даної роботи;

- *за згодою сторін.*

Кадрова політика організації відносно управління процесом вивільнення персоналу має зосередитися в першу чергу на питаннях, пов'язаних з вивільненням з ініціативи роботодавця (власника організації або уповноваженого їм органу). Це зумовлено рядом обставин, які, у відповідності до чинного законодавства, **обмежують права роботодавців** з цих питань, зокрема:

- Не допускається, крім випадків повної ліквідації організації, звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого їм органа в період його *тимчасової непрацездатності* (крім звільнення за здійснення прогулу), а також у період *перебування працівника у відпустці*.

- При скороченні чисельності або штату працівників у зв'язку зі змінами в організації проведення й праці при рівних умовах продуктивності праці й кваліфікації, переважне право на залишення на роботі надається певним категоріям працівників

- Виборний орган первинної профспілкової організації, членом якої є працівник, у випадках, передбачених законодавством про працю, має дати згоду на розірвання трудового договору із працівником. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого їм органа без згоди виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника) допускається лише у випадках а) ліквідації організації; б) незадовільного результату випробування протягом випробного терміну, обумовленого при прийманні на роботу; в) звільнення з роботи, що сполучається, у зв'язку із прийманням на роботу іншого працівника, що не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботу за сумісництвом, передбаченими законодавством; г) поновлення на роботі за рішенням суду працівника, що раніше виконував цю роботу; д) звільнення працівника, що не є членом первинної профспілкової організації, що діє в даній організації або де немає первинної профспілкової організації; е) звільнення працівника, що зробив за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібне) майна власника, установлене вироком суду, що вступили в законну чинність, або постановою органа, до компетенції якого ставиться накладення адміністративного стягнення або застосування заходів суспільного впливу.

- На вимогу виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника) власник або уповноважений їм орган повинен розірвати трудовий договір з керівником організації, якщо він порушує законодавство про працю, про колективні договори й угодах, а також Закон України "Про професійні союзи, їх правах і гарантіях діяльності".

Окрема має бути визначений в кадровій політиці організації **механізм відсторонення працівників від роботи** у випадках визначених чинним законодавством, зокрема в разі: **а)** появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; **б)** відмови або відхилення від обов'язкових медичних оглядів, навчання, інструктажу й перевірки знань по охороні праці й протипожежній охороні; **в)** в інших випадках, передбачених законодавством.

Кадровою політикою організації має бути враховані **обставини вивільнення персоналу** в наслідок **скорочення його чисельності** як з економічної так і з соціальної точок зору.

З економічної точки зору необхідно визначити конкретні обставини, при яких відбувається скорочення персоналу, зокрема: **а)** персонал повинен бути скорочений саме на тих робочих місцях і саме в тому кількості, де й у якому є надлишок або невідповідність персоналу; **б)** використовуваний варіант скорочення повинен бути реально здійснимо й коректний із правової точки зору; **в)** необхідно мінімізувати видатки, пов'язані з вивільненням персоналу; **г)** не повинні виникати наступні витрати, обумовлені, наприклад, погіршенням клімату в організації, втратою іміджу і таке інше.

Із соціальної точки зору важливо, щоб рішення по скороченню персоналу були переконливими, щоб не допускалося виникнення слухів і недобррозичливості, а також, щоб у кожній конкретній ситуації перебували компромісні рішення.

Кадрова політика організації має приділити здійсненню **непрямого вивільнення персоналу**, зокрема по таких розповсюджених напрямках як:

- Припинення наймання співробітників на роботу – при необхідності вивільнення персоналу є найбільш прийнятною, із соціальної точки зору заходом, однак вона не є цілеспрямованою, тому що звільняються не обов'язково саме ті робочі місця, які повинні бути скорочені.

- Переміщення співробітників – якщо точно визначене, де конкретно має місце зайва чисельність персоналу, то переклад конкретних працівників на інше, вільне робоче місце, є як обґрунтованим з економічної, так і прийнятним із соціальної точок зору заходом. Зрозуміло, переклад припускає наявність у працівника відповідної професійної придатності до роботи на новому місці й згода працівника на переклад.

- Відмова від послуг сторонніх організацій і виконання їх власними чинностями - у сферах, у яких працюють як власні підрозділи організації, так і сторонні організації (наприклад, ремонтні роботи). Для таких функцій слід зберігати певний власний штат співробітників.

- Скорочення тривалості робочого дня й "ущільнення" робочого часу здійснюється по декільком наступним напрямкам: **а)** скасування / скорочення залучення працівників до роботи у вихідні/неробочі дні й надурочно – як реакція на недостатнє завантаження ділянок і організації в цілому; **б)** введення скороченого / неповного робочого дня – можливо лише в тому випадку, якщо це допускається колективним договором, трудовою угодою на організації або

індивідуальним договором з конкретним співробітником; в) уведення вкороченого робочого тижня;

Враховуючи на те, що звільнення співробітників є конфліктна складовою діяльності організації, її кадрова політика має передбачати розробку комплексу професійних консультацій, що дозволяють співробітникам, що вивільняються, організації зорієнтуватися на ринку праці й швидко знайти підходящу роботу, забезпечуючи м'яке, безболісне звільнення.

Аутплейсмент (англ. "Outplacement" — працевлаштування звільнених) — термін, що позначає форму розірвання трудового договору між організацією й одним або декількома працівниками, яка включає, поряд із проведенням консультації психологів, фахівців із ситуації на ринку праці й складанню резюме, також оцінку професійних знань і навичок, що вивільняються працівників, тренінг із ними по само презентації й визначенню їм шляхів пошуку роботи.

Кадрова політика організації має визначити **оптимальне співвідношення** між процесами комплектування й вивільнення персоналу в цій організації — питання, що пов'язані з *плинністю кадрів*, яка має суттєвий вплив на функціонування та подальший розвиток організації.

Також кадрова політика організації має передбачати чітку послідовність і характер процедур, пов'язаних з вивільненням персоналу, які мають строго відповідати вимогам трудового законодавства, не суперечити колективному договору, а також посадовим (робочим) інструкціям й умовам, що передбачені трудовими договорами (угодами, контрактами) з працівниками. Ці положення мають бути відповідними тим, що, як правило, зазначаються у колективному договорі організації.

Також дуже важливим при проведення заходів щодо вивільнення персоналу є проведення з працівником, який звільняється заключного інтерв'ю стосовно його точки зору відносно: **а)** наявних "вузьких місць" та "проблемних" ланок в організації; **б)** спроб вплинути на зміну рішення про звільнення (якщо це "цінний" працівник для організації й звільняється за власним бажанням); **б)** зняття взаємних претензій між працівником і організацією.

При цьому необхідно враховувати, що вірогідність причин звільнення, а також негативних факторів і умов, які привели до звільнення, названих працівником у ході вихідного інтерв'ю, має певну погрішність і неточності у зв'язку з тим, що окремі працівники вважаються, що відверта критика негативних моментів у діяльності організації, яку він залишає, може ушкодити їхнім інтересам у майбутньому.

Незважаючи на причини звільнення, працівник повинен йти з організації без образи, роздратування, помсти, не випробовуючи приниження. Головна мета, щоб по закінченню роботи в даній організації в працівника не було почуття страждання, а в роботодавця — почуття незручності.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Напрями кадрової політики організації в управлінні процесом вивільнення персоналу (причини та підстави звільнення співробітників організації)
2. Відображення у кадровій політиці організації звільнення співробітників організації за власною ініціативою та угодою сторін
3. Відображення у кадровій політиці організації звільнення з ініціативи власника або уповноваженого їм органом
4. Врахування у кадровій політиці організації процедури надання згоди профспілкової організації на звільнення співробітників організації. Економічний та соціальний аспекти скорочення персоналу
5. Відображення у кадровій політиці організації непрямого вивільнення персоналу та форм роботи зі співробітниками, що звільняються, організації

§9. Кадрова політика організації щодо формування її трудового колективу як соціальної системи

Враховуючи на те, що кадрова політика організації має реалізувати стратегію організації за рахунок використання її особливого ресурсу — персонал, під час формування трудового колективу організації необхідно розглядати його як *соціальну систему*. Найважливішим серед *соціальних відносин*, що виникають у процесі реалізації стратегічних прагнень організації можна визнати *відношення працівників* організації до праці та *взаємодія між працівниками* в процесі виконання ними покладених на них обов'язків та завдань. Від відношення до праці залежить не тільки стан реалізації стратегії організації в цілому, та її людського ресурсу, зокрема. Саме відношення працюючих до праці в багатьох бизнес-процесах виступає майже не вирішальним фактором їх ефективності, тому що саме відношення робітників до виконання ними покладених на них обов'язків та завдань характеризує ступінь використання можливостей працівників (їх потенціалу) для високопродуктивної й високоефективної діяльності в організації.

Відношення працівника організації до праці виражається в його *трудовій поведінці* й ступені його *соціальної активності*, на формування яких має вплив багато чинників як об'єктивного так і суб'єктивного характеру, зокрема:

- До *об'єктивних факторів*, що впливають на відношення працівника до праці, відносяться:
 - ✓ соціально-політична обстановка в країні, економічний стан регіону й галузі, у яких діє працівник;
 - ✓ умови праці в конкретній організації, що визначають змістовність праці, його безпека, санітарно-гігієнічний стан виробничого середовища, рівень організації й оплати праці;
 - ✓ соціально-демографічною структурою колективу;
 - ✓ морально-психологічним кліматом у ньому й ін.
- *Суб'єктивні чинники* — це особистісні характеристики самого працівника, у тому числі: його стать, вік, утвір, виховання, професія, стаж роботи, його особистий досвід, загальна й професійна культура, ціннісні орієнтації й ін.

Не менш важливим під час формування кадрової політики організації є визначення з **показниками**, що характеризують трудову поведінку та соціальну активність працюючих. Серед найбільш поширених показників, що застосовуються при оцінці зазначених факторів є, зокрема, такі як:

- об'єктивні показники — рівень виконання виробничих завдань, якість виконаної роботи, стан дисципліни руда працівника, ступінь його ініціативності, творчого пошуку шляхів поліпшення діяльності, тощо;
- суб'єктивні показники — ступінь задоволеності працею, рівень працездатності людини, його настрої і таке інше.

Таким чином, кадрова політика організації має **базуватися на врахуванні особливостей**:

- a) індивідуальної поведінки;
- b) групової поведінки;
- c) поведінки керівників (управлінської команди) та їх відносинах з виконавцями.

Особливості індивідуальної поведінки детермінуються багатьма параметрами, серед яких:

- ✓ індивідуальні здатності, схильності й обдарованість — схильність до реалізації якої-небудь діяльності, орієнтація на її виконання;
- ✓ специфіка мотивації — специфіка потреб людини, уява про цілях професійної діяльності;
- ✓ індивідуальні цінності — загальні переконання, віра, світогляди, уяви про світ;
- ✓ демографічні — полові й вікові особливості;
- ✓ національні й культурні особливості — засвоєні в досвіді способи, правила й норми поведінки, які детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Особливості групової поведінки зв'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

- ✓ особливості корпоративної культури — цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;
- ✓ феномени групової динаміки — етап розвитку колективу, особливості лідерства, способу поведінки в ситуації конфлікту.

Особливості поведінки керівників є однієї із самих комплексних проблем, оскільки самих керівників можна розглядати і як:

- ✓ суб'єктів, що мають індивідуальні особливості;
- ✓ членів деякої групи, що володіють корпоративною культурою;
- ✓ функціонерів певної управлінської технології (типу керування), що володіє своїми правилами поведінки.

Залежно від наявності тих або інших соціальних груп в організації утворюються різні соціальні зрізи її колективу, а у зв'язку із цим виділяються наступні **різновиди соціальної структури організації**:

- демографічна, національна, статевовікова, по стажу роботи;
- функціональна й виробнича;

- професійна й кваліфікаційна;
- соціально-психологічна й ін.

Таким чином, кадрова політика організації має передбачати необхідність врахування при формуванні трудового колективу організації результатів та рекомендацій *соціологічних досліджень*, які мають бути проведені по всьому комплексу питань, що пов'язані з комплектування, розподілом і використанням людських ресурсів, а також забезпеченню максимального розкриття трудового потенціалу як усієї організації в цілому, так і окремих її працівників зокрема. Метою проведення соціологічних досліджень має бути, зокрема, вивчення:

- ✓ соціальної структури працівників і виявлення її слабких ланок і напрямків удосконалювання;
- ✓ питань відносини людей до праці, факторів привабливості й непривабливості праці як в організації в цілому, так і в кожному його підрозділі зокрема;
- ✓ ступені змістовності праці, його умов і рівня його оплати, плинності кадрів, дисципліни праці, ціннісних орієнтацій у колективі;
- ✓ соціально-психологічного клімату в організації, який характеризується суперечливими між груповими й міжособистісними процесами, спрямованими, з одного боку, на адаптацію до діяльності в, що значно змінилися, як зовнішніх, так і внутрішніх умовах, а, з іншого боку — на прагнення зберегти звичні стереотипи відносин і стиль роботи, сформовані протягом попереднього тривалого періоду.

Однак, на практиці HR-служби (підрозділу управління персоналом, кадрові департаменти) в організаціях, як правило, мають не достатньо високий організаційний статус, який міг би дозволити їм (як з організаційно-фінансовою та і з професійною точок зору) самостійно провести дослідження, що мають забезпечити ефективне використання людських ресурсів організації з урахуванням вимог її кадрової стратегії та політики, зокрема, таких як:

- ✓ соціально-психологічна діагностика працівників організації, взаємин між ними й адаптація працівників;
- ✓ аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, у тому числі відносин керівника й підлеглих;
- ✓ управління виробничими й соціальними конфліктами й стресами;
- ✓ аналіз трудового потенціалу персоналу організації;
- ✓ регулювання ефективною зайнятістю персоналу усередині організації і її підрозділів;
- ✓ оцінка особистісних характеристик і виробничих показників роботи кандидатів приймання, переміщення, звільнення;
- ✓ маркетинг людських ресурсів, управління трудовою мотивацією й регулювання правових питань трудових відносин;
- ✓ дотримання вимог психофізіології, ергономіки й естетики праці, тощо.

Тому, кадровою політикою організації має бути передбачено, в разі необхідності, залучення до процесу формування трудового колективу

організації фахівців інших підрозділів організації або спеціалізованих консалтингових організацій.

Формування трудового колективу організації як соціальної системи має враховувати та відображати специфіку конкретного бізнесу та його видів діяльності з точки зору визначення необхідних для досягнення стратегічної мети **соціальних параметрів трудового колективу** та **напрямів його формування** як цілісної соціальної системи.

Таким чином, **трудоий колектив** можна визначити як сукупність людей, що представляють стійке об'єднання по певному принципу прагнучих до досягнення загальних конкретних цілей. Характерними для трудового колективу **елементами**, що визначають необхідність його формування як соціальної системи є:

1) наявність загальних цілей у членів колективу й засобів досягнення цих цілей. Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії організації, однак завжди буде спільною і єдиною для всіх, а не просто однаковою або схожою;

2) психологічне визнання членами трудового колективу один одного;

3) ототожнення себе з колективом — основою цього є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна додатковість характерів, темпераментів і т.п.;

4) особиста практична взаємодія працівників у процесі досягнення їх загальної мети в результаті, якого потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів, тому що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині;

5) сталість взаємодії протягом усього часу існування колективу (хоча не обов'язково безпосередньо всіх її членів з усіма) - у результаті цього й стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Класифікацію трудових колективів можна здійснювати за багатьма ознаками, у тому числі по таким як:

- За статусом трудових колективів:

- ✓ офіційні (формальні) — юридично оформлені утвори, що діють у рамках правового простору;

- ✓ неофіційні (неформальні) — базуються на ніде не зафіксованому (у деяких випадках, навіть і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

- По характеру зв'язків усередині трудових колективів:

- ✓ формальні — представляють відносини між рівнями трудового колективу і його елементами, їм властива ієрархічність і формалізація;

- ✓ неформальні — існують між членами трудового колективу, незалежно від того, яке місце вони займають у структурі колективу.

- Залежно від механізму формування колективів:

- ✓ колективи, які склались стихійно — наприклад, студентський колектив;

- ✓ свідомо організовані колективи — наприклад, викладацький колектив

При цьому колективи, що склались стихійно можуть надалі структуруватися свідомо організовані й, навпаки, свідомо підібрані в такі, що склались випадково.

- За часом існування трудових колективів:

- ✓ тимчасові — колективи, призначені для розв'язання певного, разового завдання;

- ✓ постійні — колективи, призначені для виконання циклічних процесів або систематично виконуваних функцій;

Не менш важливим ніж чітка класифікація в кадровій політиці організації кожного трудового колективу, що складає загальний колектив працюючих для досягнення стратегічної мети організації, є не менш чітке визначення в кадровій політиці системи соціального контролю. **Система соціального контролю** представляє собою *сукупність засобів впливу* на членів трудових колективів організації та пов'язаних з нею осіб, за допомогою яких їх поведінка працівника приводиться у відповідність зі існуючими цінностями й стандартами, передбаченими корпоративної організаційною культурою.

Система соціального контролю *спирається* на:

- ✓ *звички* — способи поведінки в певних ситуаціях, які склалися;

- ✓ *звичаї* — стилі й види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює й примушує своїх членів їх визнавати й дотримувати;

- ✓ *санкції* — являють собою реакцію групи на поведінку індивіда в соціально-значимих ситуаціях і бувають формальними й неформальними;

- ✓ *способи нагляду* за поведінкою й вчинками робітників (як формальні, так і неформальні способи).

Комплекс заходів щодо формування та впливу на трудову поведінку має бути доповнений в кадровій політиці організації заходами, що впливають на **ступінь їх соціальної активності**. Необхідність передбачення таких заходів визначається тим, що трудовий колектив впливає на поведінку робітника:

- людина в колективі *має можливість по-новому глянути на себе* з боку, оцінити себе й свою роль у суспільстві, вчиться жити й працювати в оточенні інших людей, пристосовуючи до них свої бажання, прагнення, інтереси;

- колектив значній мері *стимулює творчу активність* більшості людей, формуючи в них прагнення до вдосконалювання, до першості в змаганні.

- у колективі задовольняється природна *потреба людини в спілкуванні* й діловій взаємодії, у приналежності до групи собі подібних;

- людина у колективі *знаходить визнання* своїх успіхів і досягнень і знаходить, у необхідних випадках, підтримку й захист.

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

У свою чергу, **працівник також впливає на трудовий колектив** — намагається робити його більш "зручним" для себе. Цей чинник також має бути

врахованим в кадровій політиці, бо результативність такого впливу залежить від кожної зі сторін — сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, у результаті конфлікту з ним, а слабка особистість, навпаки, сама підкоряється впливу трудового колективу.

Отже, у зв'язку з тим, що як трудовий колектив відіграє величезну роль у трудовій поведінці працівника та його соціальній активності, так і кожний працівник впливає на діяльність колективу. Саме ці обставини й визначають необхідність формування людських ресурсів в організації (її трудового колективу) не тільки опираючись на потреби організації в забезпеченні її функціонально-виробничої діяльності з урахуванням необхідної професійно-кваліфікаційної структури, а також враховувати необхідність формування трудового колективу як цілісної соціальної системи. *Такої соціальної системи, яка має забезпечити довірливо-партнерські взаємини між його членами (працівниками організації), їхніми групами й трудовим колективом у цілому, які, не відмовляючись від власних позицій і уподобань, шановливо ставляться до загальних цілей і потреб трудового колективу в цілому, а також має дозволити максимально реалізувати трудовий потенціал як організації в цілому, так і кожного її члена, зокрема.*

Побудова трудового колективу організації в якості такої соціальної системи не можливо без визначення кадровою політикою **поведінки керівників** (управлінської команди) та їх відносинах з виконавцями робіт, якою визначається ефективність організації спрямування зусиль працівників на досягнення визначених цілей та поставлених завдань, приведення трудової поведінки та соціальної активності працюючих у відповідність до стратегії управління людськими ресурсами організації. Цей викликає необхідність врахування в кадровій політиці організації застосування того чи іншого стилю управління.

Стиль управління — типова манера працювати й форма поведінки керівника як у процесі виконання трудових функцій, так із за їхніми межами. Стиль управління може класифікуватися за різними критеріями, у тому числі:

1. З точки зору критерію *участі виконавців у управлінні* чітко різняться три укрупнені групи стилів управління:

- **авторитарні стилі управління** — керівник одноосібно вирішує й наказує - співробітники виконують. Цей стиль управління має кілька варіантів:

- ✓ *диктаторський* — менеджер усе вирішує сам, співробітники виконують під погрозою санкцій;

- ✓ *автократичний* — менеджер має у своєму розпорядженні великий апарат влади;

- ✓ *бюрократичний* — авторитет менеджера спочиває на формальних ієрархічних положеннях системи;

- ✓ *патріархальний* — менеджер має авторитет "глави родини", співробітники необмежено йому довіряють;

- ✓ *прихильний* — менеджер використовує свої неповторні особисті якості й має високий авторитет, співробітники тому стежать по його рішеннях).

• **співпричетні стилі управління** — співробітники беруть участь тієї або іншим заходом у прийнятті рішень. Співпричетний стиль управління теж має свої різновиди:

✓ **комунікаційний** — менеджер утрудняється в ухваленні рішення й інформує співробітників, останні ставлять запитання, висловлюють своя думка, однак, зрештою, повинні дотримувати вказівок менеджера;

✓ **консультативний** — ті ж саме, але рішення ухвалюються спільно через нараду;

✓ **стиль управління загальні рішення** — менеджер висуває проблему, указує обмеження, співробітники самі ухвалюють рішення, менеджер зберігає право вето.

• **автономний стиль управління** — менеджер відіграє стримуючу роль у прийнятті рішень - співробітники вирішують самі, звичайно більшістю.

2. З точки зору критерію *реалізації управлінських функцій* існують різні стилі управління, що роблять акценти на тих або інших функціях управління, у тому числі, наприклад:

• **управління через інновацію** — розробка інновації як керівне завдання;

• **управління за допомогою завдання мети й постановки завдань** — на кожному ієрархічному рівні задають мети, є воля в методі її досягнення, обмежена кошторисом і контролем. Переваги: воля реалізації, здійснення особистих цілей, відповідальність за результат. Недоліки: тверда система планування, інтенсивний контроль, відсутність причетності співробітників, видатки на контроль;

• **управління через узгодження цілей, завдань і напрямків діяльності** — форма управління через завдання мети й через причетність співробітників, які беруть участь у встановленні цілей. Переваги: узгодження цілей - краща умова їх досягнення, воля в реалізації, орієнтування на мету, а не на образ, здійснення особистих цілей у роботі, загальний контроль, відповідальність, причетність. Недоліки: тверда система планування, видатки часу на узгодження, протиріччя з ієрархічною системою, інтенсифікація контролю;

• **управління через встановлення й регламентацію чітких правил формування й реалізації управлінських рішень**;

• **управління через трудову мотивацію**;

• **управління через координацію й регулювання діяльності**;

• **управління тільки у виняткових випадках** — менеджер залишає за співробітниками рішення, пов'язані з виконанням завдань. Втручання відбувається у виняткових випадках, наприклад, в особливо критичні ситуації, ігнорування можливості рішення, відхилення від заданих цілей.

Застосування тих або інших стилів управління має певні *обмеження* правові, етичні, ціннісні й інші.

Ефективність застосування стилів управління *не можливо оцінювати поза конкретними ситуаціями*. Оцінюючи ступінь впливу на досягнення кінцевого результату діяльності конкретної організації того або іншого стилю управління використовуються критерії, які відносяться до рішення ряду

завдань, що поставлені перед керівником, у тому числі завдань, наприклад, по розробці того чи іншого виду продукції; організації тієї чи іншої діяльності; іншими факторами, які визначають досягнення цілей, що постають перед організацією.

Таким чином, поведінка керівника та його вплив на виконавців робіт повинні відповідати внутрішній ситуації в організації та зовнішній обстановці навколо неї, мати можливості гнучкого застосування того чи іншого стилю управління. Для цього необхідно в кадровій політиці враховувати:

✓ *особисті якості керівника* — його уявлення про цінності, самосвідомість, основна позиція, відношення до ризику, роль особистих мотивів, авторитет, виробничий і творчий потенціал, рівень утвору;

✓ *залежність стилю управління від характеру рішення майбутніх завдань* — чи містять завдання творчі або новаторські елементи, ступінь визначеності, наявність досвіду їх рішення, чи вирішуються ці завдання планово або як раптово виникаючі, чи придатні виконуватися індивідуально або в групі;

✓ *організаційні умови здійснення управлінських функцій* — ступінь твердості оргструктури, централізований або децентралізований порядок розв'язання завдань, кількість інстанцій ухвалення рішення, чіткість шляхів інформації й зв'язки, ступінь контролю;

✓ *внутрішні чинники та умови навколишнього середовища* — ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, які панують суспільні цінності й структури.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Особливості персоналу організації як соціальної системи та врахування їх при формуванні кадрової політики організації.*

2. *Необхідність врахування в кадровій політиці заходів, пов'язаних з проведенням соціологічних досліджень. Відношення працівників організації до праці та її складові.*

3. *Врахування в кадровій політиці організації класифікації трудових колективів і їх складових елементів, систем соціального контролю.*

4. *Врахування при формуванні кадрової політики організації впливу трудового колективу на трудову поведінку працівника й ступінь його соціальної активності та впливу працівника на трудовий колектив.*

5. *Врахування в кадровій політиці організації поведінки керівників (управлінської команди) та їх відносинах з виконавцями робіт*

§10. Кадрова політика щодо адаптація робітників в організації

Обґрунтованість вибору професії припускає відповідний науковий підхід, певну особисту мотивацію, наявність необхідних здатностей у майбутній спеціальності, а також врахування певних вимог і можливостей виробництва до забезпечення роботою. Обґрунтованість вибору професії залежить від багатьох особистих або суб'єктивних факторів, а також від цілого ряду об'єктивних або економічних вимог.

З метою виявлення й розвитку інтересу людину до певних професій або видів діяльності, а також його і здатностей та визначення ступені придатності

майбутнього працівника до його включення в суспільне виробництво в тій чи іншій формі має забезпечити професійна орієнтація.

Професійна орієнтація допомагає людині зробити обґрунтований вибір професії, скоротити строки її освоєння, підвищити ефективність майбутньої роботи і має обов'язково знайти своє місце в кадровій політиці організації для забезпечення подальшій ефективній професійній адаптації робітників в цій організації. Професійна орієнтація забезпечує залучення майбутніх працівників у відповідну сферу професійної діяльності та відповідної підготовки до неї. Професійно – орієнтаційна робота може бути орієнтована як на конкретну організацію та на той чи інший вид трудової діяльності, так і на конкретну робочу спеціальність або професію.

В кадровій політиці організації можуть знайти відображення наступні **елементи системи професійної орієнтації**:

- *професійно-орієнтаційне інформування населення* — організація інформаційного простору який забезпечує доведення інформації формуючої уявлення людини про зміст видів діяльності, професій (спеціальностей), а також про вимоги, до людини кожної з них, шляхах і умовах професійної підготовки з урахуванням реальних можливостей працевлаштування;

- *професійно-орієнтаційна освіта населення* — заходи, що здійснюються шляхом бесід, лекцій, публікацій у всіляких засобах масової інформації, через заходи, проведені, як в індивідуальній, так і груповий формах для різних категорій населення;

- *професійно-орієнтаційне консультування* — дії, що сприяють у виборі або зміні професії з урахуванням побажань, схильностей і можливостей майбутніх працівників, а також наявних трудових вакансій і перспектив по працевлаштуванню;

- *професійно-орієнтаційний відбір (добір)* — покликаний забезпечити організацію таким професіоналами, які по своїх індивідуальних якостях можуть досягатися високої ефективності в певному виді трудової діяльності за умови одержання задоволення від вибраного її виду (діяльності).

Особливу увагу в кадровій політиці організації необхідно приділити наявності *докладної характеристики* робочих місць та професії, що враховує як зміст трудової діяльності, так і різноманітні фактори й вимоги, пропоновані до сучасного працівника. Наприклад, розробці **професіограм** (від лат. *Professio* — спеціальність; *Gramma* — запис) — система ознак, що описують ту або іншу професію, а, що також включає в себе перелік норм і вимог, пропонованих цієї професією або спеціальністю до виконавця даної роботи.

Відображення в кадровій політиці організації системи професійної орієнтації є складовим елементом висвітлення в ній вимог до адаптації працівників, прийнятих в організацію.

Терміном **адаптація** характеризує *пристосування* як окремого робітника, так і їх групи (колективу) як до існуючих істотних умов функціонування організації, так і до мінливих умов оточуючого середовища або до своїх

внутрішніх змін, що, в остаточному підсумку, приводить до забезпечення ефективності функціонування робітників ті їх існування в цілому.

Адаптація персоналу в кадровій політиці організації має бути відображена в якості забезпечення процесу ознайомлення, пристосування працівників до змісту та умов трудової діяльності, а також до соціального середовища організації. При цьому цей процес має бути застосованим як до нових співробітників ("*первинна адаптація*" — адаптація для осіб, що не мають трудового досвіду та найманим ззовні), так і до співробітників організації, які призначаються на нову посаду у порядку внутрішньої ротації ("*вторинна адаптація*").

В кадровій політиці організації необхідні враховувати на наступні **відмітні риси адаптації**:

- ✓ адаптація являє собою процес — вона займає певний період у житті працівника (від декількох місяців до декількох років);
- ✓ адаптація є змушеним процесом, тому що суб'єкт адаптується до умов оточення не зі своєї волі, а у зв'язку з необхідністю;
- ✓ адаптація являє собою двосторонній процес, який припускає як зміна людиною самого себе під впливом нової реальності, так і перетворення умов навколишнього середовища залежно від можливостей і потреб самої людини.
- ✓ адаптація — суб'єктивний процес, тому що дві різних людини в одній і тій же ситуації можуть поводитися кардинально протилежно, у результаті чого різні елементи системи адаптації організації, а також усілякі стимули й мотиватори можуть принести як позитивний, так і негативний результат;
- ✓ адаптація — *безперервний процес*, тому що він ніколи не буває закінченим, тому що умови навколишнього середовища міняються постійно;
- ✓ адаптація *виникає внаслідок протиріч*, сутність яких укладається в тому, що змінюються роль, статус людини, його обов'язки й можливості, відносини з іншими людьми, норми й цінності колективу, що викликає необхідність певних змін, адекватних новим умовам.

Первинна адаптація має враховувати різні форми взаємодії прийнятого до організації робітника й внутрішнього середовища організації, зокрема:

- переміні особистих якостей прийнятого працівника під впливом внутрішнього середовища організації;
- усунення впливу несприятливих факторів й імпульсів внутрішнього середовища організації на працівника;
- ослаблення ступеня впливу внутрішнього середовища організації шляхом впливу на неї прийнятого працівника.

Таким чином, первинна адаптація прийнятих до організації працівників проходить кілька етапів (шаблів), що мають бути врахованими в її кадровій політиці, зокрема:

- 1) *оцінка рівня підготовленості працівника* до виконання їм функцій і операцій трудового процесу в умовах конкретної організації;
- 2) *загальне ознайомлення* — ознайомлення працівника із трудовим процесом і умовами його здійснення, а також із ситуацією в трудовому колективі;

3) *орієнтація працівника і його пристосування* — засвоєння прийомів і методів здійснення трудового процесу, регламентів та стандартів трудового процесу, існуючих норм, правил та стереотипів поведінки, звикання до трудового колективу;

4) *асиміляція працівника* — повне пристосування працівника, як до трудового процесу, так і до трудового колективу;

5) *ідентифікація працюючого* — ототожнення особистих цілей працівника із цілями колективу.

В кадровій політиці організації необхідно розрізняти наступні **види адаптація** персоналу до здійснення трудової діяльності:

- *Професійна адаптація* — адаптація, яка полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття розв'язків для початку в стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки. Складність професійної адаптації залежить від широти й різноманітності діяльності, інтересу до неї, утримування праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних властивостей особистості.

- *Виробнича адаптація* — адаптація, що представляє собою процес включення працівника в нову для нього виробничу сферу, засвоєння їм виробничих умов, норм трудової діяльності, установлення й розширення взаємозв'язків між працівником і виробничим середовищем.

- *Організаційна адаптація* — процес ознайомлення співробітника з особливостями організаційного механізму управління організацією, місцем свого підрозділу й посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. При даній адаптації в співробітника повинне сформуватися розуміння власної ролі у виробничому процесі.

- *Економічна адаптація* — адаптація до економічних умов роботи й системам оплати праці, винагород, пільг і компенсацій, що діють на конкретному робочому місці й в організації в цілому.

- *Психофізіологічна адаптація* — адаптація працівників до умов праці, режиму роботи й відпочинку у великій мері залежить від здоров'я людини, його природних реакцій, характеристики самих цих умов. На важливість даної адаптації вказує той факт, що більшість нещасних випадків на проведенні відбувається в перші дні роботи саме через її відсутність.

- *Соціально-психологічна адаптація* — адаптацію до колективу і його нормам, до керівництва й колегам, до економічних реалій. Вона може бути пов'язана із чималими труднощами, до яких ставляться обмануті очікування швидкого успіху, обумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду й переоцінкою значення теоретичних знань і інструкцій.

- *Соціальна адаптація* — процес входження осіб з обмеженими можливостями в трудову діяльність і соціальне середовище організацій, що не спеціалізуються на використанні праці такої категорії громадян.

Крім адаптації персоналу до трудової діяльності, в кадровій політиці організації особливу увагу необхідно приділити **адаптації трудового процесу** до працівника, яка має передбачати, зокрема, наступні заходи:

- *організація робочих місць* відповідно до вимог ергономіки та особливостей працюючих;
- *гнучке регулювання режиму праці й відпочинку*, трудового ритму, а також тривалості робочого часу;
- *чітке структурування*, як самої організації та її підрозділів, так і розподілу трудових функцій і конкретних завдань із урахуванням особистих особливостей і здатностей працівників;
- *індивідуалізацію системи оплати праці*, стимулювання певних досягнень та мотивації персоналу.

В якості прикладу комплексного підходу до відображення в кадровій політиці організації питань, пов'язаних з адаптацією персоналу з метою підвищення ефективності його роботи, можна навести систему адаптації персоналу, ключовими елементами якої, зокрема, можуть бути:

- тренінг "*welcome*" — це первісне ознайомлення співробітника із загальними відомостями про компанію, з її історією, продуктами, послугами, структурою й культурою.
- чітка регламентація заходів з адаптації ("*програма адаптації*"), зокрема, **а)** форм, методів й строки навчання співробітника; **б)** порядку, що визначає яким умінням та навичкам має навчатися робітник, в якій послідовності повинен засвоювати навчальний матеріал та хто є відповідальним за це; **в)** функціональних обов'язків, що повинен виконувати працівник і в якій послідовності, та прав, якими він наділяється для цього; **г)** перелік заходів, що мають сприяти адаптації робітника в трудовому колективі.
- розвинута система наставництва — залучення досвідченого працівника в допомогу новому співробітникові.
- регулярна система атестації за підсумками адаптаційних заходів — чіткий порядок оцінки нового співробітника, зрозумілий як керівництву, так і йому самому.

Наявність в кадровій політиці організації цілісної системи адаптації може надати певні вигоди та переваги, як для організації в цілому, так і для конкретного співробітника зокрема. Це полягає в тому, що в результаті ефективного проведення процесу адаптації має бути досягнуте: **а)** правильне розуміння працівником своїх завдань і посадових обов'язків, а також розвинені навички виконання цих обов'язків; **б)** більш високий рівень мотивації працівника до виконання своїх трудових функцій і його зацікавленість у поліпшенні не тільки власних результатів праці, але й показників роботи організації в цілому; **в)** почуття причетності працівника до результатів роботи організації й розуміння працівником своєї ролі в цих результатах

Таким чином, чітко визначена, структурована та контрольована системи адаптації, наприклад, може забезпечити:

- для організації:

- ✓ підвищення ефективності роботи співробітника й прискорення процесу виходу працівника на необхідний рівень продуктивності;
- ✓ налагодження (підтримка) позитивних відносин у колективі;
- ✓ запобігання серйозних помилок, які могли б зробити нові співробітники;
- ✓ скорочення тимчасових витрат досвідчених працівників на надання допомоги новому співробітнику в процесі виконання їм посадових обов'язків;
- ✓ мінімізація «плинності» кадрів.
 - для співробітника:
 - ✓ налагодження відносин у колективі;
 - ✓ швидке уливання в робочий процес і придбання нових навичок і знань;
 - ✓ зниження тривожності й непевності перед доріканнями з боку керівництва, пов'язаними з невмінням виконувати поставлені завдання так само швидко, як і інші співробітники;
 - ✓ зіставлення очікуваних умов роботи співробітника з його реальною діяльністю;
 - ✓ зниження страху співробітника бути звільненим під час випробного терміну.

Під час розробки кадрової політики організації в частині адаптації персоналу необхідно враховувати як вплив чинників, що **створюють труднощі в адаптації** й одержанні необхідного ефекту (**а**) байдужність працюючих співробітників до знову прийнятих; **б**) незвичні умови здійснення трудового процесу; **в**) схильність прийнятого співробітника агресії; **г**) невідповідність уявлень прийнятого співробітника про трудовий процес і реальності його здійснення; **д**) складності у прийнятого співробітника викликані розривом колишніх зв'язків та інші), так і фактори, що **сприяють успіху адаптації** й збільшенню ефекту (**а**) відносно високий вихідний рівень досвіду й знань у прийнятого співробітника; **б**) інтерес у прийнятого співробітника до трудового процесу й організації в цілому; **в**) володіння прийнятим співробітником необхідними вольовими й психологічними якостями для реалізації трудових функцій; **г**) допомога навколишніх співробітників у процесі адаптації прийнятих; **д**) уміння прийнятого співробітника передбачити можливі труднощі й складності в роботі, тощо).

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Професійна орієнтація – сутність і основні завдання та складові елементи. Роль професійної орієнтації в кадровій політиці організації*
2. *Адаптація персоналу – сутність та основні її риси. Відображення впливу внутрішнього середовища організації на суб'єкт адаптації в кадровій політиці*
3. *Спрямованість та етапи процесу адаптації персоналу в кадровій політиці організації*
4. *Комплексна система адаптації персоналу в кадровій політиці організації – її ключові елементи, очікувані результати та фактори, що на них впливають*

§11. Кадрова політика організації щодо розвитку її персоналу

Суттєвою складовою щодо формування трудового колективу організації в її кадровій політиці має стати розділ, присвячений **розвитку трудових ресурсів організації** у вигляді комплексу заходів, що включають:

- підготовку (професійне навчання) персоналу;
- перепідготовку й підвищення кваліфікації працюючих робітників;
- планування трудової кар'єри персоналу організації.

Реалізація розділу кадрової політики, яка присвячена розвитку трудових ресурсів організації має за **мету** забезпечення організації добре підготовленими людськими ресурсами, що *відповідають вимогам* організації в цілому та кожному з її бізнес – процесів, зокрема, *здатними* на реалізацію цілей, що стоять перед організацією у відповідності зі стратегією її розвитку.

Головним завданням кадрової політики організації в цьому напрямі є здійснення цілеспрямованого процесу підвищення рівня кваліфікації для здійснення необхідної діяльності, а також підвищенні внутривиробничої мобільності й зайнятості співробітників.

Під **системою розвитку людських ресурсів** слід розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних і освітніх, елементів, які прив'язані до конкретних робочих місць і сприяють підвищенню рівня підготовки людських ресурсів даної організації відповідно до завдань розвитку організації в цілому, а також її потенціалу й потенціалу її співробітників зокрема. Дана система сприяє формуванню людських ресурсів, що володіють більш високими здатностями й сильною мотивацією до виконання завдань, що коштують перед організацією, що це веде до росту продуктивності й ефективності їх використання, а виходить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації, є одним з визначальних елементів, що формують якісні характеристики робочої сили.

Процес, що спрямований на вдосконалювання якісних характеристик людських ресурсів організації з точки зору **освітнього фактору** має включатися до кадрової політики організації як здійснення **підготовки персоналу** (придбанням їм знань, що ставляться безпосередньо до виконуваної роботи) шляхом його *загального* (розвиток загального інтелекту в людини і його кругозору) та *професійно-цільового* (забезпечення організації працівниками, чий професійні та ділові якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям організації) навчання. Підготовка кваліфікованого персоналу являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне одержання знань, вмінь та навичок, що відповідає поточним і перспективним цілям організації, забезпечує відповідність вимог, пропонованих робочим місцем до здатностей працівника.

Підготовка персоналу має *знайти відображення в кадровій політиці, у випадках* коли в організації здійснюється:

- ✓ працевлаштування робітників що має недостатній рівень підготовки;
- ✓ призначення робітника на нову посаду або доручення йому нової роботи (покладення нових функцій);

✓ суттєві зміни в технології, організації виробництва, економіці організації або в зовнішньому середовищі.

Обґрунтованим включенням заходів з підготовки кваліфікованого персоналу до кадрової політики організації є лише в тому випадку, якщо пов'язані з нею витрати будуть нижче можливих витрат організації на підвищення продуктивності праці за рахунок інших факторів. При цьому визначення конкретних результатів, досягнутих за допомогою підготовки кваліфікованого персоналу, досить складне методичне завдання, яке торкається безлічі компонентів як економічної, так і соціальної ефективності. Зокрема, наприклад, з точки зору соціальної ефективності, проблеми можуть виявитися в тому випадку, якщо підвищенню кваліфікації не буде протипоставлена ніяка відповідна до цієї кваліфікації діяльність — не буде умов для професійного росту, а покладені на працівника функції й завдання будуть виконуватися й без застосування отриманих кваліфікацій.

Враховуючи на те, що характерною особливістю останнього часу стала підготовка кваліфікованих кадрів або по спеціальностях, що не мають достатнього попиту на ринку праці, або в обсягах та властивостях, що не задовольняють потреби роботодавців, останні змушені розширювати свої потужності по навчанню й підготовці робітників, а також їх перепідготовці. На жаль, витрати на ці заходи не досить ефективні й, як результат, наявність працівників з недостатньою технічною грамотністю й організаторськими здатностями, а, отже, і з більш низькою конкурентоспроможністю на ринку праці.

Таким чином, відображення в кадровій політиці організації комплексу питань пов'язаних з розвитком персоналу має стати створення **системи безперервної освіти персоналу** організації на основі:

- оптимальної комбінації різних форм підготовки нових робітників;
- перепідготовки та виробничого навчання працюючих в організації іншим професіям (в першу чергу наскрізним та суміжним);
- підвищення рівня кваліфікації, обсягу знань робітників із урахуванням динамічних змін у техніці, технології й організаційних змін, тощо;
- тісної ув'язки наявних знань працівників з їхнім індивідуальним професійно - кваліфікаційним просуванням (трудовою кар'єрою).

Метою безперервного професійного навчання в першу чергу повинне стати розвиток у працівників здатності освоювати різноманітні й усе більш складні види діяльності, що дозволить без шкоди для проведення й людини перетворювати професію й спеціалізацію. Це означає, що освіта повинна не просто давати професійну підготовку, а формувати вміння й здатності вчитися й удосконалюватися.

Цілісна система безперервної освіти персоналу (його підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та трудова кар'єра), що забезпечує відтворення кваліфікованого персоналу відповідно до потреб ринкової економіки, в кадровій політиці організації повинна бути розрахована на те, щоб впливати на кожного працівника протягом усього його трудового життя й

спиратися на циклічний розвиток виробництва (бізнесу). Таким чином, сутність концепції "безперервної освіти", що має знайти відображення в кадровій політиці організації, полягає в розробці заходів щодо:

- *постійної адаптації* існуючої в організації системи підготовки персоналу та підвищення його кваліфікації (незалежно від форм та методів її існування) з мінливими вимогам бізнесу, що розбудовуються;
- постійного та систематичного (через чітко визначені певні періоди часу) *підвищенні кваліфікації* працюючих протягом усього активного трудового життя;
- чіткій системі *проведення перепідготовки* працівників, як у рамках формальної, так і в рамках неформальної системи освіти.

Кадрова політика відносно розвитку персоналу організації має базуватися на *принципі поетапності та спадкоємності проходження кожним працівником окремих щаблів освіти* (від нижчих і початкових, до вищих) на основі послідовного засвоєння знань, умінь, навичок. Побудована на основі системі безперервної освіти персоналу, ця політика має передбачати заходи щодо включення та використання (в тій чи іншій мірі) таких **компонентів освіти**, як:

- *загальна освітня підготовка* — розвиток природних задатків і здатностей, освоєння накопиченого суспільством соціального досвіду, основних наукових уявлень соціокультурних правил і норм;
- *базова професійна підготовка* — освоєння особистістю професійних основ, поглядів і оцінок даної області реальності, усвідомлення властивих їй причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей;
- *формування основи кваліфікації фахівця* — проводиться один раз за весь період трудової діяльності;
- *спеціалізована професійна підготовка* — оволодіння методами й інструментарієм здійснення вибраного спеціального виду діяльності;
- *підвищення кваліфікації* — розширення й поглиблення загальноосвітнього й професійного рівня, оволодіння більш широким діапазоном видів, методів, предметів і засобів здійснення професійної діяльності;
- *перепідготовка* — професійне оволодіння знанням, вмінням та навичкам з іншої професії або виду діяльності;
- *адаптація* — переклад в "звичні" освоєних нових видів методів і засобів здійснення діяльності й службових ролей;
- *підготовка до кар'єрного росту* — освоєння специфічних видів, функцій, методів і засобів досягнення пропонованої діяльності або рівня претензій.

Систематизація впливу чинника безперервної освіти персоналу має здійснюватися на основі розвитку інтелектуального капіталу, корпоративної культури і дієвої системи мотивації працівників, які проявляють інноваційні здібності, рефлексують на події, використовують інтуїцію, приймають ризик, стають інтелектуально залученими до організації і змінюють модель економічної поведінки. Це забезпечує створення середовища, що сприяє

саморозвитку персоналу на основі як корпоративних, так і особистих ресурсів працівника за рахунок:

- створення в перспективі єдиних баз даних і системи управління знаннями, інтелектуальним капіталом організації;
- обміну досвідом, механізмів популяризації і стимулювання поліпшень, концентрації інтелектуальної власності для цілей інноваційного розвитку.

До основних **форм підготовки персоналу**, що мають бути передбачені кадровою політикою організації, є його підготовка як безпосередньо на робочому місці (внутрівиробниче навчання – "*on the job training*"), так і поза його (поза виробниче навчання – "*off the job training*").

Найбільш дешевою й оперативною формою підготовки персоналу, що характеризується тісним зв'язком з повсякденною роботою є **навчання на робочому місці** — форма підготовки, яка здійснюється в процесі роботи, полегшуючи входження в навчальний процес працівників, що не звикли до навчання в аудиторіях. Серед найбільш поширених методів такої підготовки персоналу є, зокрема,: метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване придбання досвіду; виробничий інструктаж; метод делегування (передачі) частини функцій і відповідальності; використання працівників як асистентів і інші.

Навчання поза робочим місцем — форма підготовки, яка передбачає свідоме змінювання робітничого середовища, відрив працівника від повсякденної роботи з метою більш глибокого занурення в досліджувані проблеми. Більш ефективна форма підготовки персоналу, однак пов'язана з додатковими фінансовими витратами й відволіканням працівника від його службових обов'язків. Методи професійної підготовки поза робочим місцем призначені, насамперед, для одержання більш великих теоретичних знань і для навчання вирішенню проблем, а також прийняттю рішень і погодженій поведінці. До таких методів відносяться: читання лекцій і проведення тренінгів; програмовані курси навчання й підготовки; конференції, семінари, симпозіуми; рольове навчання й загальне управління; методи, засновані на самостійному розв'язанні конкретних завдань із виробничої практики; методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей.

Кадровою політикою організації повинна бути визначена **концепція професійного навчання персоналу** в організаціях, варіантами якої можуть бути:

- 1) *вузькоспеціалізована підготовка персоналу*, орієнтована на короткострокову перспективу, що й має відношення до відповідних до робочих місць;
- 2) *підготовка кваліфікованих кадрів широкого профілю*, орієнтована на підвищення внутрівиробничої мобільності працівників, ступені їх готовності й здатності до зміни робочих місць і сфер праці;
- 3) *підготовка персоналу високої кваліфікації*, орієнтована на особистість працівника й покликана стимулювати розвиток людських якостей і зрілості працівника, при якій на перший план висувається мета розвитку таких

людських якостей, як упевненість у собі, критичне сприйняття, комунікабельність і таке інше.

Професійне навчання є одним зі складових елементів професійного розвитку працюючих — підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи нові навички й знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині своєї організації, так і поза неї, що особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком, що має знайти своє відображення при формуванні кадрової політики організації є **визначення потреб організації** в цій області шляхом виявлення невідповідності між професійними знаннями, вміннями й навичками працюючих, які вони повинні мати для реалізації наявних та стратегічних цілей організації та тими знаннями, вміннями й навичками, які персонал має в дійсності. На процес визначення потреб професійного розвитку персоналу впливають певні чинники, в тому числі, наприклад, такі як: динаміка змін зовнішнього середовища організації — споживачі, конкуренти, постачальники, держава; розвиток техніки й технології, що тягне за собою появу нової продукції, послуг і методів виробництва; внесення змін до загальної стратегії розвитку організації; створення нової організаційної структури; освоєння нових видів діяльності, тощо.

Розвиток персоналу організації шляхом **підвищення кваліфікації її працівників** є об'єктивною вимогою розвитку виробничої діяльності організації й спрямоване на послідовне вдосконалювання професійних знань, умінь і навичок, ріст майстерності по наявній у працівника професії. Особливість підвищення кваліфікації полягає в тому, що працівники, уже володіючи певними знаннями й практичними навичками виконання робіт, можуть у чинність цього критично ставитися до навчального матеріалу, прагнучи одержати саме те, що їм насамперед потрібно для виробничої діяльності. Кадровою політикою організації повинні бути визначені форми підвищення кваліфікації її працівників. Якщо системою підвищення кваліфікації працівників передбачено її підвищення безпосередньо на виробництві, то можливо використання наступних **форм**:

- *виробничо-технічні курси* — найбільш масова форма, яка організована з метою підвищення виробничих умінь і технічних знань працівників до рівня, необхідного для виконання ними робіт. Дана форма використовується з метою підвищення кваліфікації робочих розрядів, класу й т.п. у межах даної професії й спеціальності;

- *курси навчання іншим професіям* — освоєння інших професій, що начебто б не має відносини до підвищення кваліфікації з погляду професійної майстерності в межах професії, розглядати як підвищення його кваліфікації працівника з погляду його універсалізму й застосування більш раціональних форм організації праці при роботі з різних професій. Дана форма може також розглядатися і як передумови внутрішньозаводського руху робітників

(освоєння професій про запас), у такому випадку це ближче до перепідготовки кадрів;

- *курси цільового призначення* — створюються безпосередньо в організаціях для вивчення нової техніки, устаткування, технології, техніки безпеки, прогресивних форм організації праці. Їхнє завдання - короткострокове навчання знову прийнятих кваліфікованих робітників для того, щоб протягом першого місяця роботи на підприємстві вони могли засвоїти особливості технологічних процесів;

- *школи по вивченню передових методів і прийомів праці* — мають своєю метою масове освоєння робочими приймань і методів праці передовиків проведення й містить у собі практичні заняття на робочому місці, проведені передовиками, а також теоретичні заняття, проведені фахівцями. У якості специфічної форми даної форми підвищення кваліфікації виступають школи майстрів і бригадирів.

Перепідготовка персоналу являє собою вид додаткової до раніше отриманої основної професійної освіти відповідного рівня професійної освіти. Необхідність передбачення кадровою політикою організації заходів з перепідготовки персоналу обумовлена підвищенням кваліфікаційних вимог до виконання певного виду роботи або необхідністю освоєння суміжних галузей знань або професій для цього, а також у випадку переходу працівника на нову роботу. Метою цього процесу придбання працівниками нових професійних знань і навичок, професій і спеціальностей для виконання нових видів професійної діяльності або для одержання нових додаткових кваліфікацій у зв'язку з вимогами науково-технічного прогресу, структурними змінами в проведенні й соціальній сфері, на ринку праці, а також з урахуванням індивідуальних потреб громадян.

Трудова кар'єра (від італ. *carriera* - життєвий шлях, поприще, біг) — просування індивіда по щаблях професійних сходів протягом усього трудового життя, включаючи його професійні переміщення, зміну видів трудової діяльності на шляху до досягнення успіху на службовому поприщі. Кадровою політикою організації може бути передбачено визначення методики планування трудової кар'єри працівника — його просування по кваліфікаційних або службовим рівням (щаблям) за певною схемою (моделі) як альтернативі стихійним переміщенням працівників, а також вибір пріоритетів в оцінці кар'єри працівників виходячи із життєвих цілей працюючих та ціннісних орієнтації.

При цьому кадрова політика організації відносно трудової кар'єри працівника має передбачати розмежування заходів щодо спрямованості просування працівників. Просування працівника по "кар'єрних сходах" необхідно поділяти на *горизонтальну кар'єру* (просування у кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала у своїй справі, без переходів між робітниками місцями різних соціальних рангів) та *вертикальну кар'єру* (з переходом на робочі місця більш високих соціальних рангів), а також на

висхідну кар'єру (систематичне просування нагору по службовим сходам) і *спадну*. Трудову кар'єру класифікують також на:

- *професійну кар'єру* — становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі (у своїй галузі діяльності), яка відбувається протягом усього трудового життя працівника. Цей вид кар'єри може реалізовуватися в організаціях;

- *внутрішньо організаційну кар'єру* — послідовна зміна стадій просування в професійному й посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний тип кар'єри саме й ставиться до внутрішньо організаційного її виду. Ефективна система управління трудовою кар'єрою має включати наступні взаємозалежні підсистеми:

- *виконавців (самих працівників)* — містить відомості про здатності, інтереси й мотивах співробітників організації й сторонніх організацій;

- *видів трудової діяльності (робочих місць, професій і посад по ієрархічній градації)* — відомості про всіляких завдання, проекти, індивідуальних ролі, виконання яких необхідно для організації;

- *інформаційне забезпечення трудової кар'єри* — поєднує відомості про виконавців, роботи й прийнятій практиці переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт і посади й тим самим сприяє досягненню відповідності запитів виконавців і характеристик робіт.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Відображення системи розвитку людських ресурсів та її складових елементи в кадровій політиці.*

2. *Підготовка й навчання персоналу як складові кадрової політики щодо розвитку персоналу. Система безперервної освіти персоналу*

3. *Система підвищення кваліфікації працівників як складова кадрової політики щодо розвитку персоналу.*

4. *Перепідготовка персоналу в організації та трудова кар'єра працівника як складові кадрової політики щодо розвитку персоналу*

§12. Кадрова політика організації щодо формування резерву персоналу

Принципи формування резерву персоналу та порядок його реалізації мають визначатися кадровою політикою організації. Серед найбільш розповсюджених **базових принципів** формування кадрового резерву можна зазначити, зокрема, такі:

- *принцип актуальності резерву* — припускає, що формування потреб організації в майбутньому заміщенні посад повинна бути реальною;

- *принцип відповідності кандидата посаді й типу резерву* — вимоги до кваліфікації кандидатів, а також до них морально - психологічним і діловим якостям при роботі в певній посаді;

- *принцип перспективності кандидата* — орієнтація на професійний ріст, вимоги до освіти, віковий ценз, стаж роботи на посаді. З урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а

розквіт творчої діяльності людину наступає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв на висування в керівники середнього рівня керування не повинен перевищувати 25-30 років;

- *динамічність кар'єри* — індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімається по ієрархічній градації – повинна забезпечувати перебування працівника в резерві на певну посаду протягом не більш трьох - п'яти років;

- *раціональне визначення структури й складу резерву* з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

- *регулярність і систематичність пошуку кандидатів* у резерв керівників;

- *гласність* в організації роботи з резервом для висування.

Необхідно також визначити в кадровій політиці організації *вимоги*, що висуваються при *відборі кандидатів у резерв* для конкретних посад стосовно як професійних вимог, так і особливих вимог до особистості кандидата на включення в резерв, що засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури, тощо.

Кадрова політика організації має також визначати підходи до джерел формування резерву персоналу в залежності від рівнів кадрового резерву персоналу організації.

Джерелами формування резерву персоналу організації по всій ієрархії управління можуть бути:

- керівники апарата управління власних організацій, а також її дочірніх акціонерних товариств, представництв, філій і структурних підрозділів цих організацій;

- головні й провідні спеціалісти, професіонали організації і її структурних підрозділів;

- фахівці організації, що мають відповідна освіта, що й позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;

- молоді фахівці організації, що успішно пройшли стажування.

Серед *рівнів формування кадрового резерву* організації, з урахуванням джерел його формування, можна виділити наступні:

- провідні фахівці й професіонали організації;

- лінійні та функціональні керівників різних рівнів управління організації, що мають заміщувати відсутніх в перспективі;

- керівники різних рівнів управління організації, що становлять основний резерв.

Визначаючи підходи кадрової політики організації до формування кадрового резерву необхідно визначити відношення до того чи іншого **типу кадрового резерву**. Можна виділити кілька типів резерву персоналу організацій, які визначають підходи до формування резерву на основі того або іншого фактору, у тому числі:

- *залежно від швидкості (часу) заміщення посад*:

- ✓ *близький резерв* — кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади в цей час;

✓ *середньостроковий резерв* — кандидати, висування яких планується в найближчі один-три роки;

Близький і середньостроковий типи резерву утворюють оперативний резерв персоналу організації, що представляє групу фахівців і керівників технологічного й управлінського рівня, які пройшли навчання й можуть претендувати на керівні посади найближчим часом, або висування яких на вищі посади відстрочене у зв'язку з рядом об'єктивних причин. Це найбільш звичне розуміння кадрового резерву в системі управління людськими ресурсами, що не має, як правило, довгострокової націленості на реалізацію стратегічних цілей компанії.

✓ *стратегічний резерв* — кандидати, сформовані у відповідності зі стратегічними цілями розвитку організації й здатні до майбутньої управлінської діяльності у віддаленій перспективі.

У стратегічний резерв включаються молоді фахівці або керівники технологічного рівня з виявленим управлінським потенціалом, що брати участь у програмах підготовки, які будуть проходити багатоступінчасту систему розвитку, часто не прив'язану до підготовки на заміщення конкретних посад. До цієї категорії, як правило, відносяться резервісти з високим потенціалом і талановиті співробітники, які здатні сформувати майбутній управлінський потенціал організації.

• **залежно від виду спрямованості резерву**, розрізняють:

✓ *резерв функціонування* — група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації;

✓ *резерв розвитку* — група фахівців і керівників, що готуються до роботи в рамках нових напрямків, що особливо важливо при диверсифікованості виробництва, розробці нових товарів і технологій.

• **залежно від напрямків подальшого розвитку кар'єри:**

✓ *резерв на фахівців і професіоналів* — передбачає професійну кар'єру;

✓ *резерв керівників* — передбачає керівну кар'єру.

• **залежно від рівня відкритості резерву для джерел інформації** — відкритий і закритий типи резерву;

• **залежно від ступеня конкретизації резерву:**

✓ *знеособлений тип резерву* — резерв, що передбачає список фахівців, що є потенційними кандидатами на просування по кар'єрним сходам, без твердого зв'язування до конкретних посад, призначення на які передбачається резервістів;

✓ *резерв на конкретну посаду* — резерв, що забезпечує безперервність функціонування організації.

Використовуючи різні типи кадрового резерву, кадрова політика організації має передбачати можливість більш точно планувати підготовку резервістів залежно від часового фактору, а також спрямованості майбутньої діяльності кожного працівника, пов'язаної із вступом на керівну посаду або з його кар'єрою.

Програма формування резерву, що має бути передбачена кадровою політикою організації — складний комплексний процес, який складно здійснити без наявності відповідних інструментів, методів і технологій. Наприклад, програмою може бути передбачено проведення певних етапів, її реалізації:

Етап 1. Аналіз потреби в резерві й визначення ключових посад для підготовки резерву. Перш ніж почати процедуру формування резерву персоналу необхідно: спрогнозувати зміна структури апарата; удосконалити просування працівників по службі; визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад; визначити ступінь насиченості резерву по кожній посаді або групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву припадає на кожну посаду або їх групу).

У результаті виконання заходів цього етапу стає можливим визначити поточну й перспективну **потребу в резерві**. При визначенні загальної потреби організації в резерві визначаються **ключові (цільові) посади** для формування резерву проводиться:

- аналіз організаційної структури й штатного розкладу організації з метою визначення забезпеченості організації людськими ресурсами й укомплектованості її структурних підрозділів. Організація не повинна допускати виникнення кадрових «порожнеч», особливо якщо мова йде про вузьких фахівців і рідких професіях, представників яких складно знайти на зовнішньому ринку.

- аналіз вікової структури персоналу організації, ціль якого виявлення найбільш критичних менеджерських позицій з погляду терміновості (виходячи з вікових критеріїв) підготовки резерву.

- експертний аналіз менеджерських позицій організації її вищим керівництвом, ціль якого виявлення найбільш пріоритетних керівних позицій з погляду їх внеску в бізнес-результат і перспектив вивільнення посади. Критеріями експертного аналізу посад можуть бути:

- ✓ внесок тієї або іншої посади в досягнення бізнес - результату організації в цілому і її підрозділів;

- ✓ перспектива вивільнення тієї або іншої посади й орієнтовні строки появи вакансій;

- ✓ кількість співробітників у підпорядкуванні, наявність/відсутність заступників, укомплектованість структурного підрозділу співробітниками;

- ✓ чи планується створення нових посад або розширення кількості наявних робочих місць і бізнесу в цілому в перспективі з погляду важливості й терміновості підготовки резерву для них.

Результатом даного етапу повинне бути **визначення переліку посад**, що вимагають пріоритетного формування кадрового резерву.

Етап 2. Планування оптимальної чисельності резервістів. Виходячи із проведеного аналізу потреби організації в резерві й визначення ключових посад, що підлягають включенню в резерв, необхідно визначити оптимальну чисельність резерву для чого встановити:

- кількісну потребу організації в управлінському персоналі як на найближчу, так і більш віддалену (до 3-5 років) перспективу;
- фактичну чисельність підготовленого персоналу, на момент проведення розрахунків, для включення в резерв по кожному рівню керування незалежно від того, де проходив підготовку працівник, зарахований у резерв;
- зразковий відсоток вибуття з резерву персоналу окремих працівників у зв'язку з невиконанням програм підготовки або з інших причин;
- число працівників, що вивільняються в результаті зміни структури управління керівників, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках організації.

З урахуванням важливості посади і її пріоритетності, визначається, скільки резервістів буде потрібно підготувати для кожної конкретної цільової посади. Оптимальною кількістю резервістів на посаду є 2-3 людини, тому що така чисельність резерву на посаду з *одного боку*, «страхує» цільову посаду від ризику втрати резервіста (через його звільнення або вибування із програми підготовки резерву), а з *іншого боку*, наявність декількох претендентів на одну посаду створює здоровішу конкуренцію між резервістами, підвищуючи їх мотивацію до саморозвитку.

Результатом цього етапу ставати *встановлення оптимальної кількості необхідних резервістів* для кожної цільової позиції резерву.

Етап 3. Профілювання цільових посад, що включаються в резерв. Це є етапом який припускає проведення аналізу ключових посад резерву з погляду визначення переліку вимог, пропонувані до кандидата на включення в резерв — складання профілю посади (карти компетенцій). При формуванні резерву необхідно точно визначити кваліфікаційні вимоги, пропонувані до тієї посади, на яку зараховується в резерв фахівець, а також які спеціальні знання, досвід і особистісні характеристики необхідні в кожному конкретному випадку для забезпечення високопрофесійного керівництва. Отже, метою даного етапу є визначити основні вимоги до професійних і ділових якостей, знань і навичкам, якими необхідно мати співробітників для успіху на тієї або іншій посаді. Тут же визначаються й додаткові критерії для відбору кандидатів у резерв (вік, стаж, тощо).

Таким чином, для кожної ключової цільової посади повинен бути складений **профіль**, що включає *перелік найбільш важливих компетенцій* (професійних і ділових), необхідних успішному власникові позиції. Найбільш вагомими факторами й критеріями, що підлягають врахування при формуванні набору якостей, необхідних фахівцеві для включення його в резерв, є:

- *професіоналізм і компетентність* — освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті розв'язків і вміння їх реалізувати, уміння вести переговори аргументувати свою позицію, відстоювати її й ін.;
- *особистісні якості й потенційні можливості* — високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність,

комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна й емоційна стабільність, моторні характеристики і т.д.;

- *мотивація до трудової діяльності* — інтерес до професійних проблем і творчій праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику.

Усі питання, передбачені на перших етапах, необхідно вирішувати до формування кадрового резерву й потім, згодом, необхідно їх коректувати протягом усього періоду роботи з резервом.

Етап 4. Розробка положення про резерв персоналу. Положення про кадровий резерв, будучи офіційним документом організації й важливим джерелом інформації про цілях, завдання, а також про механізм реалізації програми формування резерву персоналу й роботи з ним, підкреслює не тільки важливість кадрового резерву для організації, але й серйозність намірів посібника з відношення до даної роботи. Це положення допомагає: **а)** структурувати етапи програми формування резерву персоналу й роботи з ним; **б)** документально зафіксувати зони відповідальності учасників програми; **в)** чітко визначити їх права й обов'язку.

Етап 5. Формування резерву персоналу організації. Проаналізувавши потреби організації в необхідному резерві персоналу, його кількісному складі й вимогах, яким повинні відповідати резервісти, на підставі затвердженого в організації положення, формується резерв персоналу організації шляхом:

- *формування списку працівників*, що є кандидатами для включення в кадровий резерв організації. Для формування списку працівників, що є кандидатами для включення в кадровий резерв організації, використовуються наступні методи:

- ✓ *аналіз документальних даних* — звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;

- ✓ *інтерв'ю (бесіда)* — як по спеціально складеному плану, так і по запитальнику без певного плану для виявлення відомостей, що цікавлять (прагнень, потреб, мотивів поведінки й т.п.);

- ✓ *спостереження за поведінкою працівника* в різних ситуаціях (на проведенні, у побуті і т.д.); оцінка результатів трудової діяльності — продуктивності праці, якості виконуваної роботи й т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, який найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;

- ✓ *метод заданого угруповання працівників* — рівняються якості претендентів з вимогами посади того або іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Висування кандидатів у резерв проводиться, у тому числі такими способами: **а)** висування співробітника його безпосереднім керівником; **б)** висування співробітника вищим керівником; **в)** самовисування співробітника;

• **формування, зі складеного списку кандидатів** для включення в кадровий резерв організації, безпосередньо резерву на конкретні посади. При формуванні списків працівників, що є кандидатами для включення в кадровий резерв організації, ураховуються такі *фактори*, як:

- ✓ вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- ✓ професійна характеристика фахівця, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
- ✓ перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, передбачену резервом;
- ✓ граничні обмеження критеріїв добору кандидатів на відповідні посади, у тому числі по утвору, віці, стажі роботи й т.п.;
- ✓ результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на резервовану посаду;
- ✓ висновки й рекомендації останньої атестації;
- ✓ думка керівників і фахівців суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- ✓ результати оцінки потенціалу кандидата — можливий рівень керування, здатність до навчання, вміння швидко опановувати теорією й практичними навичками й т.п.

Після формування списку працівників, що є кандидатами для включення в кадровий резерв організації, починається **процес по безпосередньому формуванню резерву** на конкретні посади в організації, у ході якого слід визначити:

- ✓ кого із включених у списки кандидатів у резерв можна й необхідно включити в резерв на конкретні посади;
- ✓ хто з кандидатів, включених у списки резерву на конкретні посади, повинен пройти навчання;
- ✓ яку форму підготовки застосувати до кожного з кандидатів, включених у списки резерву на конкретні посади, з обліком його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

У процесі формування резерву на конкретні посади організації, кадрова політика організації має визначати:

- ✓ *категорією посад, які є базовими для створення резерву* працівників по конкретних підрозділах організації;
- ✓ *диференціацією резерву* залежно від особливостей бізнес діяльності в організації;
- ✓ *можливість добору кандидатів на посади* з точки зору їхньої перспективності для подальшого росту по службовим сходам по всіх оцінюваних якостях;
- ✓ *персональну відповідальність керівників* за раціональне розміщення певної категорії кадрів;
- ✓ *принципи оцінювання кандидатів*, включених у резерв на конкретні посади й формування інформаційного масиву фактографічних даних;

зіставлення сукупності якостей кандидата й тих вимог, які необхідні для резервованої посади; порівняння кандидатів на одну посаду й вибір кандидата, найбільш відповідного для роботи в конкретній резервованій посаді. За результатами цієї процедури (оцінки й порівняння кандидатів) уточнюється й коректується список резерву й черговість кандидатів на призначення на конкретні резервовані посади.

Етап 6. Реалізація програми розвитку професійних і управлінських компетенцій працівників, включених у резерв (підготовка резервістів). Для формування діючого резерву на конкретні посади, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування співробітників, не менш важливо правильно підготувати їх до посади й організувати подальше просування по кар'єрним сходам. Тому фахівців, включених у резерв на конкретні посади в організації, потрібна подальша підготовка, для чого можуть використовуватися наступні методи:

- ✓ індивідуальна підготовка під безпосереднім керівництвом вищих керівників і провідних спеціалістів організації;
- ✓ стажування в резервованій посаді або аналогічних посадах у своїй або в іншій організації;
- ✓ теоретична підготовка резервіста шляхом навчання його в навчальних закладах, на курсах залежно від планованої посади.

Таким чином, *Програма формування кадрового резерву*, що має бути передбачена кадрової політики, крім вимог щодо формування кадрового резерву, потребує передбачення затвердженої **програми розвитку фахівців, включених у резерв** на посаді в організації. Серед основних розділів, які можуть бути включені до такої програми, наступні:

- **Загальна програма розвитку резерву**, яка включає:
 - ✓ *теоретичну підготовку* — відновлення й поповнення знань по окремих питаннях науки й практики керування виробництва;
 - ✓ *підвищення рівня освіченості кандидатів*, зарахованих у резерв, пов'язаних з їхньою колишньою (базовою) підготовкою;
 - ✓ *навчання спеціальним дисциплінам*, необхідним для підвищення ефективності керування виробництвом.

Формою контролю, освоєння розділів загальної програми розвитку резерву, є здача іспиту (заліків).

- **Спеціальна програма розвитку резерву**, яка передбачає поділ усього резерву по окремих професіях і спеціальностям. Підготовка резерву по спеціальних програмах, що поєднує теорію й практику зі строго певною спрямованістю, здійснюється по наступних напрямках:

- ✓ *ділові ігри по загально технічних і спеціальних проблемах*;
- ✓ *рішення конкретних виробничих завдань по спеціальностям*.

Формою контролю, освоєння розділів спеціальної програми розвитку резерву, є розробка конкретних рекомендацій з поліпшення виробництва (бізнесу) і їх захист.

• **Індивідуальна програма розвитку резерву**, яка включає конкретні завдання по підвищенню рівня знань, навичок і вмій для кожного фахівця, зарахованого в резерв, по наступних напрямках:

✓ *виробнича практика* на передових вітчизняних і закордонних підприємствах;

✓ *стажування* на посаді, передбаченої резервом і/або аналогічних посадах.

Систематичний контроль виконання індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління людськими ресурсами, відповідальними за підготовку резерву.

• **Соціально-психологічна підготовка** фахівців, включених у резерв на конкретні посади в організації, забезпечує полегшення процесу адаптації до нової посади. Для багатьох фахівців найчастіше зміна їх статусу в організації шляхом просування по ієрархічній градації управління (був колегою, а став начальником) стає великою проблемою.

Етап 7. Оцінка результатів підготовки резервістів і планування подальшої роботи з резервом є завершальним етапом формування резерву персоналу організації і його реалізації

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Основні завдання, принципи й джерела формування резерву персоналу організації та їх відображення у кадровій політиці

2. Кадрова політика організації щодо рівнів й типів резерву персоналу організації

3. Програма формування кадрового резерву організації в її кадровій політиці. Основні етапи формування резерву персоналу

4. Порядок визначення поточної й перспективної потреби в резерві персоналу, його оптимальної чисельності та профілювання посад в кадровій політиці

Розділ 3. Окремі види політики організації, що є складовими її кадрової політики

§13. Політика оцінювання персоналу та результатів його трудової діяльності, як складова кадрової політики організації

Політика оцінювання персоналу являє собою комплексну систему заходів з метою виявлення як ступені відповідності особистих якостей працівника, так і кількісних та якісних показників, що характеризують результати діяльності працюючих та їх відповідність певним вимогам.

Політика оцінювання є суттєвою **складовою кадрової політики** організації, бо як *формування трудового колективу* неможливе без оцінювання півня відповідності кожного співробітника організації певним визначеним вимогам, так і *використання людських ресурсів* в організації та *компенсація витрат робочої сили* потребують чіткого оцінювання відповідності виробничих завдань що встановлюються стратегії організації та її виробничим можливостям, а також ступеня відповідності досягнутих результатів встановленим завданням.

Оцінці мають підлягають не тільки потенційні можливості працівників (як діючих, так і майбутніх) та їх професійна компетентність, але також і

реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи визначеної "ідеальної" моделі, конкретним умовам бізнес-діяльності, а також відповідність результатів праці поставленим цілям, , запланованим показникам, визначеним нормативним вимогам. Політика оцінювання має передбачати оцінювання всіх категорій працюючих та осіб, які приймаються на роботу, хоча значимість оцінки для окремих категорій далеко не однакова.

Таким чином, **завданнями** формування політики оцінювання персоналу є:

- *визначення відповідності* працівника займаній посаді і його готовності зайняти конкретну посаду (працювати на конкретному робочому місці), а також характеристики показників ефективності його трудової діяльності, а отже, і цінності працівника для організації;
- *виявлення трудового потенціалу* як кожного співробітника організації окремо, так і всієї організації в цілому, а також ступені використання цього потенціалу;
- *забезпечення зворотного зв'язку* — сам працівник повинен знати, як оцінюються його компетенції та особистісні якості, результати його діяльності, його прагнення до якісного виконання своєї роботи з боку керівництва та впливати на це.

Реалізація політики оцінювання персоналу є основою для вирішення, зокрема, наступних питань, що пов'язані з ефективним формуванням та використанням цього виду ресурсів організації, що визначається кадровою політикою організації :

1. *Добір персоналу* у формі оцінки особистих якостей претендентів і рівня їх кваліфікації.
2. *Визначення ступеня відповідності займаній посаді* — переатестація працівників; аналіз раціональності розміщення працівників; оцінка повноти й чіткості виконання посадових обов'язків; оцінка працівника після завершення випробного терміну або після завершення стажування.
3. *Поліпшення використання людських ресурсів* — визначення ступені завантаження працівників і використання їх відповідно до наявної кваліфікації; удосконалювання організації праці й керування.
4. *З'ясування внеску працівників в результати роботи організації* — основа для організації оплати праці, посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати й результатів праці, організація мотиваційних систем; установлення систем відповідальності й заходів стягнення.
5. *Визначення необхідності розвитку працівників та просування їх по кар'єрним сходам* — прогнозування просування по службі працівників; формування резерву на висування; відбір персоналу для виконання відповідальних завдань, напрямок на стажування як заохочення; необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість; розробка програм підвищення кваліфікації працівників; оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6. *Поліпшення використання людських ресурсів* — обґрунтування чисельності робітників, керівників, професіоналів, фахівців і службовців (включаючи апарат керування) у підрозділі; перевірка нормативів чисельності; обґрунтування структури кадрів по посадах, рівні кваліфікації; розробка й уточнення посадових інструкцій.

7. *Удосконалювання системи управління організації* — удосконалювання стилю й методів керування; підвищення відповідальності працівників; зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Формування та реалізація політики оцінювання персоналу має проводитися з дотриманням наступних **принципів проведення оцінки**:

- *об'єктивність* — використання достатнє повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунків показників, охоплення досить тривалого періоду роботи й облік динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

- *оперативність* — своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- *гласність* — широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб;

- *демократизм* — участь громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих;

- *єдність вимог* для оцінки всіх осіб однорідної посади (робочого місця);

- *простота процедури* оцінювання та її чіткість і доступність інформації про її проведення та її результатів;

- *результативність* — обов'язкове й оперативне вживання діючих заходів за результатами оцінки;

- *необхідність забезпечення максимально можливої механізації й автоматизації* процедури проведення оцінки.

Формування політики оцінювання персоналу має складатися з наступних **етапів**:

1) визначення змісту оцінювання персоналу та результатів його діяльності;

2) визначення й прийняття методології, методики та порядку проведення заходів оцінювання персоналу та результатів його діяльності;

3) затвердження нормативних документів, які пов'язані, впливають та регулюють оцінювання персоналу та результатів його діяльності.

При **визначенні змісту оцінки**, насамперед, необхідно визначити:

- які з характеристик людських ресурсів або результатів їх використання мають підлягати оцінюванню;

- ступінь залежності характеристик та показників оцінювання та їх систематизація;

- рівень уточнення й деталізації вставлених завдань дослідження характеристик персоналу та/або результатів його праці;

- об'єктивність кількісного оцінювання різних працівників з використанням однієї й тієї ж методики, або набору якісних характеристик для певних груп.

Визначившись із змісту оцінки людських ресурсів, необхідно визначитися з *методами оцінки*, що дозволяють:

- *виявити наявність елементів оцінки*, які становлять її зміст й пов'язані з одержанням інформації, у тому числі програма, методи збору й обробки інформації;

- *виміряти величину (або ступінь наявності) елементів оцінки* за допомогою конкретних показників - чи можна кількісно виразити, наприклад, наявність того або іншої якості в працівника, за допомогою яких показників, як виміряти ступінь наявності даного якості, як порівнювати різні показники для одержання загальної характеристики працівника й т.п.

Серед *найпоширеніших методів оцінки* є, наприклад, такі як:

- *метод порівняння* — за допомогою цього порівнюються показники, що характеризують наявність тих або інших якостей у працівника та вимог до його діяльності з необхідними у відповідності до встановлених та закріплених посадовими обов'язками;

- *метод тестування* — метод, коли спочатку шляхом відповідних випробувань з'ясовується наявність у працівника певних ділових якостей, а потім дається оцінка рівня цих якостей у вигляді конкретної величини (коефіцієнта або суми балів) по заздалегідь підготовленій шкалі. По змісту тестів розрізняють наступні групи: **а) кваліфікаційні**, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; **б) психологічні**, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; **в) фізіологічні властивості**, що виявляють, фізичні можливості людини для виконання певної роботи;

- *атестація працівника* — метод оцінювання, що здійснюється в процесі виконання робітником своїх трудових функцій. Організаційно проведення атестації оформляється відповідним наказом по організації, що надає цій формі оцінки офіційний статус, а також надає право на використання результатів, отриманих в процесі її проведення, для прийняття організаційних рішень відносно конкретного працівника. Враховуючи на це, існують певні формальні вимоги до процедури проведення атестації, не дотримання яких може послужити підставою для працівника, незадоволеного прийнятим у відношенні його рішення, оскаржити його. Використання даного методу оцінювання персоналу має забезпечувати систематичність та планомірність оцінювання персоналу, за наступними етапами:

- ✓ *підготовчий* — період під час якого ухвалюється рішення про проведення атестації, визначаються строки її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, готуються пакети необхідних документів для працівникам, які підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність шляхом видання наказу по організації про атестацію працівників і додатка до нього у вигляді Положення про атестацію;

- ✓ *проведення самої атестації* — період під час якого атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи й недоліки в роботі, результати поточних оцінок і на

підставі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності особи яка підлягає атестації відкритим голосуванням дає одну з наступних підсумкових оцінок: **а)** відповідає займаній посаді; **б)** відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи й виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; **в)** не відповідає займаній посаді;

✓ *використання результатів атестації* — період під час якого реалізуються висновки атестаційної комісії та її рекомендації відносно працівника, оцінювання якого було здійснено.

Завершальним етапом підготовки програми оцінки людських ресурсів є *визначення процедури оцінки*, у тому числі визначення таких позицій при оцінці людських ресурсів, як:

- ✓ місце й частота проведення оцінки;
- ✓ люди, що брати участь в оцінці;
- ✓ період роботи, за який проводиться оцінка;
- ✓ технічні засоби, необхідні для збору й обробки даних;
- ✓ порядок оформлення й використання результатів оцінки й ін.

Реалізація політики оцінювання персоналу не буде придатна для практичного застосування без розробки *методології проведення оцінки*, яка включає:

- визначення необхідного й достатнього набору показників, що найбільше адекватно характеризують наявність ділових і особистих якостей у працівника, результати його діяльності, поведінки і т.д.;
- затвердження алгоритму розрахунків цих показників, а також визначення джерел одержання інформації, необхідної для виконання розрахунків;
- обґрунтування нормативних значень показників і уточнення методики їх установлення;
- агрегування інформації й надання її у формі, зручної для прийняття рішень по проведеній оцінці.

У якості *джерел інформації* при оцінці людських ресурсів, як правило, служать дані:

- біографії, анкет, різного роду характеристики;
- результати співбесіди, у тому числі й у формі дискусії, розбору виробничих ситуацій;
- анкетне опитування, систематизація думок працівників, що виступають у ролі експертів, що добре знають оцінюваних працівників;
- матеріали тестування, результати спеціальних досліджень із використанням спеціального устаткування (приладів) і т.п.

Реалізація політики оцінювання персоналу з точки зору *оцінки результатів його праці* стикається з нагальною потребою рішення цілого ряду завдань для всіх категорій працівників:

- стосовно до *категорії робочих* (виготовлення товарів, надання послуг, виконання певних робіт) — визначення кількісного і якісного результату їх праці у вигляді обсягів виробленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт, її якість, витрати робочого часу та інших ресурсів, тощо;

• відносно до *категорії керівників, професіоналів, фахівців та службовців* — вимагає рішення ряду проблем, пов'язаних із зіставленням оцінки підсумків діяльності організації й внеску (впливу) функції керування в ці підсумки (ефективність системи керування), а також частки конкретного працівника в цьому внеску. Особливістю оцінювання цієї категорії полягає в тому, що:

✓ *оцінка результатів праці керівників* — проводиться, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Об'єктивність оцінки результатів їх роботи забезпечується тим, що оцінка їх результатів трудової діяльності доповнюється оцінкою внеску керівника в роботу підрозділу й підвищення ефективності праці окремих виконавців;

✓ *оцінка результатів праці професіоналів та фахівців* — проводиться з використанням непрямого підходу по різних напрямках оцінки результатів основної й супутньої діяльності працівника, яка доповнюється соціально-психологічною оцінкою поведінки працівника в колективі. Складність в оцінці їх праці викликана тим, що співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених його посадовою інструкцією не досить, тому що працівник може виконувати й роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому складність цих робіт буває по кваліфікації, як вище, так і нижче, чим кваліфікація передбачена для виконання основних робіт.

Оцінка результатів трудової діяльності працівників, у процесі здійснення ними трудових функцій, використовується також для *визначення ступеня завантаження*, як окремого працівника, так і їх групи в складі конкретного структурного підрозділу або організації в цілому.

Реалізація політики оцінювання персоналу, які проводиться в процесі здійснення ним трудової діяльності та виконання покладених на них функціональних обов'язків, *дозволяє*:

• *провести уточнення в потребі організації в необхідній чисельності працівників і обґрунтованості штатів для якісного виконання певного обсягу робіт;*

• *здійснити уточнення діючих та/або розробку нових різного роду норм та нормативів використання людських ресурсів організації;*

• *внести певні уточнення в характеристики посад (робочих місць) та в посадових (робочих) інструкціях працівників;*

• *здійснити впорядкування всієї управлінської роботи, шляхом:*
а) перерозподілу робіт і функцій між окремими посадами; **б)** досягнення оптимального співвідношення (структури) між функціями керування й працівниками, зайнятими їхнім виконанням; **в)** кращої організації взаємодії працівників по вертикалі й горизонталі керування; **г)** поліпшення організації роботи з перевірки виконання рішень і контролю результатів роботи.

Реалізація політики оцінювання персоналу має безпосередній вплив на багато аспектів формування та реалізації кадрової політики, зокрема, при прийманні людини на роботу, після закінчення їм випробного терміну або стажування, при формуванні кадрового резерву та просування по кар'єрним сходам, при проведенні планової й позачергової атестації персоналу, тощо. В

цьому контексті найбільш поширеним є **використання в кадровій політиці організації таких результатів оцінювання персоналу**, як:

- результати *оцінки компетенцій* персоналу, що необхідні для здійснення трудового процесу;
- результати *оцінки умов праці* на робочих місцях і вимогами, пропонованими до них з боку трудового процесу;
- результати *оцінки показників трудової діяльності* працівників на робочих місцях;
- результати *оцінки впливу* трудового процесу, що здійснюють працівники на результати роботи окремих трудових колективів і організації в цілому, тощо.

Удосконалювання політики оцінювання персоналу проводиться в напрямку розробки *комплексних професійно-кваліфікаційних моделей* для працівників певних категорій, що включають перелік якостей, знань, умінь і навичок, якими повинні мати працівники для виконання завдань по забезпеченню ефективності виробництва. Розробка моделей дозволяє практикам орієнтуватися у великій кількості якостей працівника, сприяє вибору критеріїв оцінки праці керівників, фахівців і службовців. Корисною буде й класифікація якостей з докладною характеристикою того, через що кожна якість виявляється. Це дозволить однаково трактувати якості різними експертами (ними на практиці виступають не тільки фахівці, але й працівники, що добре знають робітника, що атестується).

При *формуванні набору необхідних якісних характеристик робітника* під час розробки комплексних професійно-кваліфікаційних моделей, слід виходити із принципу розумної достатності: щоб забезпечити можливість ухвалення обґрунтованого рішення в обмежений термін з урахуванням мінімізації витрат праці на проведення самої оцінки залежно від рівня відповідальності посади. При цьому головна увага має бути зосереджена не стільки на особистісних характеристиках та відмінностях, скільки на ділових якостях працівника, а також на можливостях й напрямках їх реалізація в перебігу трудового процесу та їх впливу ефективність результатів трудової діяльності, що досягаються.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Політика оцінювання персоналу – її сутність, завдання, що мають вирішуватися та зв'язок з кадровою політикою організації*
2. *Принципи проведення оцінки персоналу та етапи формування політики оцінювання в організації*
3. *Окремі складові політики оцінювання персоналу організації – визначення зі змістом оцінки, методами та процедурами оцінки, джерелами інформації*
4. *Особливості оцінки різних категорій працівників. Розробка комплексних професійно-кваліфікаційних моделей, як напрямок удосконалювання оцінки людських ресурсів.*
5. *Використання результатів реалізації політики оцінювання персоналу для управління кадрами цієї організації*

§14. Політика використання людських ресурсів організації, як складова її кадрової політики

Кадрова політика кожної організації, незалежно від сфери її діяльності та форм власності має бути спрямована та забезпечувати ефективне використання людських ресурсів та управління ними і організацією в цілому. Таким чином, політика організації, що спрямована на формування та реалізацію комплексу заходів для забезпечення ефективного та в повній мірі використання людських ресурсів цієї організації і розкриття її трудового потенціалу є однією з центральних складових кадрової політики цієї організації.

Політика використання людських ресурсів організації має передбачати формування та реалізацію комплексу заходів, за наступними основними **напрямами**:

- 1) організація робочих місць та забезпечення безпечних умов праці;
- 2) раціоналізація прийомів й методів здійснення трудових функцій та удосконалення процесу спеціалізації (поділу) праці і її кооперації;
- 3) вдосконалення процесів нормування трудових процесів в організації та їх регламентації;
- 4) формування апарату управління організацією та підвищення ефективності його функціонування.

Серед основних **принципів**, на яких базується формування та реалізація політики використання людських ресурсів організації, можна, зокрема, зазначити наступні:

- *Принцип системності* — принцип, що передбачає облік усіх елементів організації праці в їхньому взаємозв'язку й взаємному впливі та полягає в тому, що використання людських ресурсів організації необхідно розглядати як з точки зору процесу, який має певну внутрішню структуру, що складається із взаємозалежних та взаємозалежних елементів, так і, з іншого боку, як явище, саме виступаюче елементом структури більш високого рівня, взаємозалежним і взаємозалежним з іншими елементами цієї структури.

- *Принцип комплексності* — принцип, який реалізується у використанні досягнень ряду наук, що стосуються всіх сторін трудової діяльності (трудої, технічної, економічної, соціальної, тощо).

- *Принцип економічності* — принцип, який полягає в тому, що з різних способів і методів організації праці й складових її елементів слід вибрати той, при якому витрати на реалізацію прийнятого організаційного рішення будуть мінімальні, а одержувані результати — максимальні й у найближчій перспективі.

- *Принцип гуманізації праці* — принцип, що передбачає створення таких умов трудової діяльності при яких максимально враховуються фізіологічні, психофізіологічні й соціальні можливості людини.

Забезпечення ефективного використання сформованого в організації трудового колективу не можливо без ефективно **організації робочих місць та забезпечення безпечних умов** здійснення на них трудової діяльності. **Робоче місце** — це елементарна структурна частина виробничого простору де суб'єкт

праці взаємозалежний з розташованими засобами й предметами праці для здійснення одиничних процесів праці відповідно до цільової функції одержання результатів праці. Таким чином, політика використання людських ресурсів організації з точки зору організації робочих місць та забезпечення безпечних умов, має передбачати заходи проведення певних заходів по наступним напрямкам:

1) *оптимальна організація робочих місць* та забезпечення ергономічних параметрів їх складових;

2) дотримання відповідних норм й нормативів щодо умов протікання *трудового процесу* на організованих робочих місцях та *забезпечення безпеки* під час здійснення цього процесу;

3) *раціоналізація режимів праці й відпочинку* на кожному робочому місці у відповідності до вимог чинного законодавства, технології й організації бізнес-процесів та психофізіологічних й соціально-економічних чинників;

4) *дотримання дисципліни праці* .

Політика використання персоналу організації щодо *оптимальної організації робочих місць* полягає в оптимізації та підвищенні ефективності заходів, пов'язаних з:

- *оснащенням робочого місця* — забезпеченням робочого місця всім необхідним для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків, обумовлених трудовим договором. Різноманітність оснащення робочих місць та місця цих заходів в політиці використання персоналу залежить як від *специфіки технології виробництва* (основне й допоміжне технологічного обладнання та встаткування, організаційне оснащення, засоби безпеки та підтримки на робочому місці нормального мікроклімату, засоби для освітлення, зв'язку та сигналізації, робоча тара, господарські засоби, предмети естетизації виробничого інтер'єру, тощо), так і обумовлені *особливостями людського організму* (гігієнічні, антропометричні, психофізіологічні, тощо).

- *плануванням робочого місця* — раціональним (технічно доцільним та економічно обґрунтованим) розміщенням всіх предметів, обумовлених вимогами оснащення робочого місця, як на самому робочому місці (внутрішнє планування робочого місця), так і самого робочого місця в просторі виробничих площ організації (зовнішнє планування робочого місця);

- *обслуговуванням робочого місця та самого працівника* — системою дій працівника, як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем, та його взаємодій з іншими працівниками, яка забезпечує безперервне та якісне обслуговування: **а)** засобів праці (ремонт та міжремонтне обслуговування встаткування, його енергозабезпечення, забезпечення й підтримка в робочому стані технологічного й організаційного оснащення, будинків і споруджень, тощо); **б)** предметів праці (видача, зберігання, комплектування заготовок, напівфабрикатів і інших засобів організаційного оснащення, сировини, матеріалів, тощо); **в)** засобів здійснення контрольних функцій, щодо якості сировини, матеріалів, а також проміжного і заключного контролю готової продукції; **г)** виконання вантажно-розвантажувальних робіт та транспортних

операцій між ними. Відносно безпосередньо працюючих на робочому місці, то їх обслуговування полягає в забезпеченні необхідних заходів щодо охорони праці й техніки безпеки, санітарно-гігієнічного обслуговування, громадського харчування й медичного обслуговування, господарсько-побутового обслуговування, тощо.

Політика використання персоналу організації щодо забезпечення найбільш *оптимальних умов здійснення трудового процесу* являє собою приведення низки заходів стосовно усієї сукупності елементів виробничого процесу й навколишнього середовища, а також зовнішнього оточення робочого місця (включаючи відносини працівників до виконуваної ними роботи), які роздільно або в сукупності впливають на ефективність процесу та результати трудової діяльності, з метою усунення негативних чинників, що заважають підвищенню результативності та ефективності бізнесу.

Умови здійснення трудового процесу формуються під впливом сукупності ряду взаємозалежних груп факторів, зокрема, таких як:

- *природно-географічні фактори* — група факторів, до якої відносяться географічні, кліматичні, геологічні й біологічні фактори, виявляє впливу (як позитивне, так і негативне) на процес праці практично постійно, будучи свого роду загальною сферою, у якій проявляється вплив факторів інших груп. Тому врахування їх впливу (температура повітря, атмосферний тиск та ін.) потрібно вже на стадії створення встаткування, розробки технології, організації виробництва й праці;

- *техніко-організаційні фактори* — група факторів, що визначаються умовами й характером взаємодії засобів та предметів праці в процесі їх взаємодії й одержання результату праці. Ці фактори впливають на зміну умов трудового процесу;

- *соціально-економічні фактори* — група факторів, які впливають на трудовий процес соціально-політичного, економічного, нормативно-правового й соціально-психологічного характеру.

Однією з найважливіших вимог, що пред'являється до робочого місця, є необхідність *забезпечення безпечних умов здійснення трудового процесу* — забезпечення такого стану умов протікання трудового процесу, при якому вплив на працюючого небезпечних і шкідливих виробничих факторів повинне бути виключено або їх вплив не повинний перевищувати гранично припустимих значень. Система збереження життя й здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні й інші заходи являє собою охорону праці, функція забезпечення якої покладена на роботодавця.

Комплекс заходів, проведених з метою оцінки умов праці на робочих місцях, виявлення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, а також приведення умов праці у відповідність із установленими вимогами являє собою процес *атестації робочих місць за умовами праці*, якою передбачено:

✓ *гігієнічна оцінка існуючих умов і характеру праці* — оцінка умов здійснення трудового процесу що проводиться на основі інструментальних вимірів фізичних, хімічних, біологічних і психофізіологічних факторів, а також по показниках ваги праці і його напруженості;

✓ *загальна оцінка фактичного стану умов праці на робочому місці* — визначається також з урахуванням результатів оцінки шкідливих і небезпечних виробничих факторів, травмо-безпеки робочих місць, забезпеченості коштами індивідуального захисту.

Регламентації режимів праці й відпочинку передбачає встановлення чіткого порядку зміни часу, коли робітник працює та часу, коли він відпочиває. Політикою використання персоналу організації мають бути враховані наступні напрями регламентації режимів праці й відпочинку:

✓ *змінні (внутрішньо змінні) режими праці й відпочинку* — регламент, що визначає тривалість зміни і її структуру, тобто час її початку й закінчення, тривалість обідньої перерви, час його початку й закінчення, тривалість і частоту загальних регламентованих перерв у роботі (встановлюються з урахуванням об'єктивної динаміки працездатності людини та змін її фаз протягом робочого дня — фаза входження в робочий ритм й адаптації, фаза високої стійкої працездатності, фаза падіння працездатності);

✓ *багатозмінні (добові) режими праці й відпочинку* — регламент, що включає кількість змін на добу та їх чергування протягом доби, проміжок часу, що передбачено для відпочинку між змінами;

✓ *тижневий режим праці й відпочинку* — регламент, що передбачає встановлення режимів (графіків) роботи та забезпечення відпочинку на протязі тижня, з врахуванням вихідних, святкових та неробочих днів;

✓ *місячний режим праці й відпочинку* — регламент, що визначає кількість робочих та неробочих днів у кожному конкретному місяці і їх чергування;

✓ *річний режим праці й відпочинку* — регламент, що визначає чергування робочих періодів з періодами тривалого відпочинку, пов'язаного із забезпеченням дотримання річного балансу робочого часу (що особливо актуально для режимів праці з підсумованим обліком робочого часу), а також з наданням відпусток, передбачених чинним законодавством.

Розробка режимів праці й відпочинку працівників і їх раціоналізація в процесі регламентації цих режимів багато в чому визначається чинним трудовим законодавством.

Необхідним і обов'язковим умовами при організації робочих місць і забезпеченні безпечних умов праці на них є **дотримання дисципліни праці**, яка складається з наступних трьох елементів:

1) *трудова дисципліна* — чітке дотримання персоналом підприємства встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку й норм поведінки (своєчасний початок і закінчення робочого дня, обідньої перерви, регламентованих перерв на відпочинок);

2) *технологічна дисципліна* — точне виконання всіх вимог технології виробничого процесу, режимів і способів його ведення, технології здійснення бізнес діяльності;

3) *виробнича дисципліна* — точне й своєчасне виконання розпоряджень і вказівок керівного персоналу щодо виробничих завдань і обов'язків, установлених виробничими й посадовими інструкціями, а також дбайливе відношення до встаткування, інструмента, оснащення й іншим матеріальним цінностям підприємства.

Суттєве значення для визначення напрямів та підходів щодо формування політики використання людських ресурсів організації мають раціоналізація прийомів й методів здійснення трудових функцій та удосконалення процесу спеціалізації (поділу) праці і її кооперації.

Раціоналізація прийомів й методів здійснення трудових функцій передбачає дослідження трудового процесу з точки зору здійснення *трудових операцій* — певних частин бізнес-процесів, які здійснюються: **а)** над окремим предметом праці; **б)** чітко визначеним працівником (одним або їх групою в складі бригади, або окремого підрозділу трудового колективу); **в)** на одному конкретному робочому місці.

Кожна трудова операція розділяється на елементи, що її складають, які, в свою чергу, поділяються на *трудові прийоми* (частина операції, що представляє собою сукупність трудових дій працівника, що мають певне цільове призначення) та *трудові рухи* (частина трудового прийому, що має певне цільове призначення).

Зміст й порядок виконання трудових операцій багато в чому визначається *технологією здійснення* кожного конкретного бізнес - процесу, яка встановлює й обумовлює також і послідовність виконання трудових прийомів і рухів. При вивченні й аналізі трудових процесів, трудових операцій, що їх складають та трудових прийомів і трудових рухів, необхідно враховувати, що специфіку трудової діяльності, що притаманна конкретній організації та її підрозділам. При цьому суттєве значення має застосування тих чи інших *методів здійснення трудових процесів* — способів виконання працівником виробничого завдання, які визначаються як видами робіт, що виконуються впродовж трудового процесу (трудові операції, прийоми та рухи) та взаємозв'язком між ними, так і структурою трудового процесу й технологією його здійснення.

Раціональними називаються такі методи праці (виконання трудових операцій, прийомів і рухів), які характеризуються найменшими витратами часу, фізичних і психічних (нервових) зусиль і витрат енергії. Раціоналізація трудових процесів (операцій, прийомів та рухів), а також методів їх виконання здійснюється шляхом:

✓ дослідження трудових процесів (операцій, прийомів та рухів) та вивчення передового досвіду з цих питань;

✓ визначення оптимальних трудових прийомів та рухів з точки зору досягнення максимального результату та ефекту з мінімальними витратами;

- ✓ навчання працівників визначеними раціональними методами.

В процесі раціоналізації прийомів і методів праці кожна трудова операція: **а)** ретельно аналізується з метою скасування зайвих операцій, а також усунення зайвих рухів і прийомів; **б)** проектується оптимальна послідовність виконання трудових операцій з урахуванням сполучення в часі виконання окремих трудових рухів і прийомів роботи й усунення втрат робочого часу; **в)** удосконалюється організація робочих місць і умови здійснення трудових процесів з метою забезпечення реалізації проєктованих прийомів праці й методів їх виконання, а також навчання працівників виконанню спроектованих методів роботи.

При цьому, проєктування раціональної послідовності виконання трудових рухів, прийомів і операцій необхідно сполучати із проєктуванням раціональної організації робочого місця й бізнес-процесу в цілому.

Удосконалення процесу спеціалізації (поділу) праці і її кооперації.

Вивчення й аналіз прийомів і методів праці з метою їх подальшої раціоналізації та вдосконалення базується на *поділі праці* і передбачає поділ: трудової діяльності на трудові процеси; трудових процесів на трудові операції; трудових операцій на трудові прийоми та трудові рухи. Після чого відбувається їх фіксація (запису в карту дослідження), вивчення, аналіз та проєктування нового (більш раціонального) трудового процесу зі складових його трудових операцій, прийомів та рухів шляхом їх оптимального сполучення — *кооперації*.

Поділ праці — процес відокремлення, видозміни, закріплення окремих видів трудової діяльності, який протікає в суспільних формах диференціації при здійсненні різноманітних видів трудової діяльності. Тобто, поділ праці — це відокремлення певних видів трудової діяльності та розподіл трудового процесу на частині, кожна з яких виконує певна визначена група працівників, об'єднаних по загальних функціональних, професійним або кваліфікаційним ознакам. Поділ праці, його **спеціалізація**, має забезпечувати отримання синергетичного ефекту від діяльності організованої групи працівників, що спеціалізується саме на виготовленні певної продукції (наданні певного виду послуг, виконанні певного переліку робіт) за рахунок:

- ✓ вироблення в працівників навичок і автоматизму здійснення простих повторюваних операцій
- ✓ скорочення часу, затрачуваного на перехід між різними операціями.

Комплексний підхід до проєктування й обґрунтуванню найбільш оптимальних і ефективних форм спеціалізації (поділу праці) в конкретних умовах виробництва вимагає врахування взаємодії цілого ряду факторів і відповідних границь (нижніх і верхніх меж), за рамками яких поділ праці ставати неприпустимо, неможливо або недоцільно.

Кооперація праці являє собою систему взаємозв'язку працівників при здійсненні процесу трудової діяльності і їх тісна взаємодія в здійсненні бізнес-процесів. Залежно від способу встановлення обсягу робіт і обліку їх виконання виділяють *індивідуальну кооперацію праці та колективну кооперацію праці*.

З метою врахування наслідків кооперації праці на результати використання персоналу організації та її кадрову політики аналізують окремі *види кооперації*, зокрема такі, як *технологічна* (інтеграція окремих технологічних циклів та їх елементів), *предметна* (інтеграція окремих елементів одного виробу або послуги) та *функціональна* (обумовлена характером функцій, які виконують ті або інші підрозділи) *кооперація*.

Найпоширенішими *формами кооперації праці* є: **а)** сполучення певних професій та різних функцій; **б)** сумісництво (роботу за межами норм робочого дня по основній роботі); **в)** розширення зони (сфери) обслуговування; **г)** багатостаттне обслуговування; **д)** колективні (бригадні) форми організації праці.

Формування політики використання людських ресурсів організації неможливе без вживання заходів щодо **вдосконалення процесів нормування праці** в цій організації. — встановлення необхідних витрат людських (трудових) ресурсів на виконання певної роботи у відповідних організаційно-технічних умовах при нормальній інтенсивності праці. Це визначається тим, що на основі формулювання нормативних витрат живої праці визначають: раціонально побудований технологічний процес; найбільш повне використання встаткування; правильну організацію праці, відповідну до особливостей конкретного проведення; необхідну чисельність робочої чинності в цілому і її професійно-кваліфікаційний склад; завдання по використанню потужностей як організації в цілому, так і її структурних підрозділів зокрема; завдання за обсягом проведення для окремих робочих місць (індивідуальних і колективних) та інші показники, що впливають на ефективність використання ресурсів організації в цілому та її трудових ресурсів зокрема.

Нормування будь-якого бізнес – процесу розглядає його з позиції витрати часу на виготовлення товару (надання послуги, виконання робіт) з токи зору кожного із трьох елементів що є складовими цього процесу — предмету праці, засобів праці та безпосередньо виконавців трудового процесу (працівників). **Витрати часу** поділяють *робочий час* — це час, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку організації й умовами трудового договору повинен виконувати трудові обов'язки, а також інші періоди часу, які відповідно до законів і іншими нормативними правовими актами відносяться до робочого часу. Таким чином, робочий час поділяється на:

- *Час роботи* (період, протягом якого працівник здійснює підготовку й безпосереднє виконання отриманої роботи), який включає як *час роботи з виконання заданої роботи*, так і *час виконання роботи, яка не передбачена виробничим завданням та/або трудовою функцією*.

- *Час перерв* (час, протягом якого працівник не бере участь у роботі) що також, в свою чергу, поділяється як на *час регламентованих перерв у роботі* (перерви що обумовлені технологією й організацією виробничого процесу та часом для відпочинку та особистих потреби, передбачений діючими в організації нормами й розпорядком робочого дня), так і на *час не*

регламентованих перерв у роботі (час перерв у роботі, викликаних порушенням нормального плину виробничого процесу у зв'язку з недоліками в організації виробництва, відмовами в роботі обладнання та устаткування, їх поломками або аваріями, порушенням трудової дисципліни).

Усі витрати робочого часу виконавця групуються на:

✓ *нормовані витрати робочого часу* — витрати часу, які включаються в норму праці (підготовчо-заклучний час; час оперативної роботи; час обслуговування робочого місця; час регламентованих перерв);

✓ *не нормовані витрати робочого часу* — витрати часу, які є прямими втратами робочого часу й у нормативні витрати праці не включаються (час, затрачений на виконання робіт, не передбачених виробничим завданням та час не регламентованих перерв у роботі).

На основі вивчення як нормованих, так і не нормованих витрати робочого часу виконавця (їх групи) розробляються норми витрат праці й нормативи використання людських ресурсів у процесі конкретного виду бізнес – діяльності.

Кожна норма використання людських ресурсів у бізнес – діяльності (норма праці) повинна мати комплексне обґрунтування по наступних факторах:

- *технічні фактори* — параметри основних засобів і їх технічні характеристики;
- *економічні фактори* — ресурси, ринки, кредити, податки;
- *психофізіологічні фактори* — витрати людської енергії й умови виробничого середовища;
- *соціальні фактори* — творчий потенціал, взаємини.

Вдосконалення процесу нормування трудових процесів та вибір найкращого варіанта норми здійснюється на основі наступних чинників:

- *Критерія оптимальності норми* — це показник, на підставі якого проводиться порівняльна оцінка можливих рішень (альтернатив) і вибір найкращого.
- *Системи обмежень* — зона припустимих значень норм праці, у межах якої дотримується їхня відповідність особливостям і масштабам продукції, що випускається, параметрам застосовуваних предметів і засобів праці, психофізіологічним особливостям працюючого, соціальним характеристикам трудового процесу.

Висока ефективність реалізації політики використання людських ресурсів організації неможлива без вживання заходів щодо **вдосконалення процесів регламентації** діяльності в цій організації — процесів, пов'язаних із встановленням правил, положень, інструкцій, норм, що визначають порядок діяльності працівників організації і їх колективів, структурних підрозділів і організації в цілому.

Основою здійснення процесів регламентації та їх вдосконалення є "регламент" (від фр. *reglament* - правило) — сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію й порядок діяльності організації, а також порядок здійснення керуючих дій. В сучасних умовах ринкової економіки

процеси регламентації діяльності організацій носять в основному локальний характер і регулюється документами, розробленими в рамках конкретної організації. При цьому регламентування в цілому опирається на ряд законодавчих і підзаконних актів.

Регламенти, використовувані в практичній діяльності організації, можна класифікувати в такий спосіб:

а) регламенти, що регулюють діяльність організації як єдиної юридичної особи — статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку й ін.;

б) регламенти, що регулюють порядок роботи з технікою й дотримання технології — паспорта встаткування, інструкції для експлуатації, технологічні карти й інструкції і т.д.;

в) регламенти, що регулюють процеси організації діяльності — організаційні процеси, графіки проведення, схеми й графіки корпоративних поставок;

г) регламенти, що регулюють роботу персоналу, розглянутого, у свою чергу, як сукупність взаємозалежних груп працівників — положення про підрозділи, модель робочих місць, посадові інструкції, трудові контракти;

е) регламенти, що регулюють інформаційне забезпечення діяльності — схеми інформаційних потоків, форми документів, порядок діловодства, класифікатори, типові банки даних і інше.

Для забезпечення ефективності реалізації політики використання людських ресурсів організації необхідно регламентувати діяльність наступних об'єктів процесу регламентації:

1) *суб'єктів діяльності*, якими в процесі регламентації виступають співробітники організації, що виконують роботу;

2) *процесів*, що складають діяльність організації;

3) *ресурсів*, необхідних для успішного ведення діяльності організації.

Ключове місце в системі регламентів організації в цілому займають *регламенти праці* — документи, що визначають порядок діяльності персоналу організації, які розробляються в рамках усіх елементів системи керування організацією та безпосередньо впливають на формування кадрової політики організації та її реалізацію. Розробка нормативних документів, що регламентують трудову діяльність, повинна забезпечити як чітке визначення функцій, прав, обов'язків кожного підрозділу організації, а також окремих виконавців з урахуванням специфічних особливостей їх діяльності, так і тісну взаємодію всіх підрозділів і служб із метою виключення дублювання в їхній роботі, що забезпечує ефективне управління організацією в цілому.

Жодна організація не в змозі ефективно проводити будь-який вид бізнес — діяльності без наявності організаційного центру, що координує діяльність членів організації, що й забезпечують єдність їх дій у досягненні цілей. Тому формування політика організації щодо використання її людських ресурсів та реалізація такої політики не можливі без розробки комплексу заходів

спрямованих на **формування апарату управління організацією та підвищення ефективності його функціонування.**

Створення структур управління організації багато в чому визначається наступними факторами:

- *складністю процесу управління* — складністю керованого об'єкта;
- *діапазоном контролю* — можливістю ефективного охоплення управлінською діяльністю певної кількості об'єктів;
- *можливостями здійснення управлінських функцій* — сукупністю прав і відповідальності та ієрархією керуючої підсистеми;
- *здатностями персонального складу керівників* — професійні знання, досвід роботи у керуючій підсистемі конкретної організації.

Формування **апарату управління** організацією та підвищення ефективності його функціонування напряду залежить від стану керуючої частини цілісної системи управління та *постає у вигляді* сукупності працівників (керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців), організованих на основі штатного розкладу й професійно-кваліфікаційних характеристик і об'єднаних у структурні підрозділи організації (відділи, служби, управління, департаменти) на які покладене виконання певних функцій керування.

Взаємна співвіднесеність і розташування структурних одиниць (архітектоніка), наявність окремих структурних підрозділів і співвідношення між ними, а також ступінь твердості/гнучкості організаційної конфігурації й типи взаємодій між внутрішніми елементами визначає *організаційно-управлінську структуру організації*. В управлінській практиці виділяються три основні *типи організаційних структур* та відповідної побудови апарату управління: лінійні оргструктури, функціональні та адаптивні організаційно-управлінські структури.

Формування апарату управління при *лінійних організаційних структурах* повинне враховувати ряд особливостей системи управління при такій структурі, а саме: **а)** чітку систему взаємних зв'язків між рівнями управління; **б)** оперативність у прийнятті управлінських рішень; **в)** швидкість реакції у відповідь на прямі управлінські рішення; **г)** погодженість дій виконавців цих рішень; **д)** ясно виражену відповідальність керівника за ухвалені рішення. При цьому, необхідно звернути особливу увагу на обмеженість діапазону (сфери) контролю, який визначається кількістю зв'язків у підрозділі (організації). Для лінійних типів організаційної структури характерні такі типи зв'язків, як: прямі зв'язки як між керівником і будь-якою комбінацією підлеглих, так і одиничні між підлеглими, а також перехресні зв'язки між підлеглими.

При формуванні апарату управління під час застосування *функціональних типів організаційної структури*, що побудовані за принципом розподілу функцій усередині організації й створення наскрізних підструктур управління по управлінню функціями, необхідно: **а)** більш глибоке пророблення рішень по функціональних напрямках; **б)** висока компетентність фахівців, відповідальних

за виконання окремих функцій; **в)** рішення функціональними керівниками, частини завдань лінійних менеджерів.

У випадку формування апарату управління організації при застосуванні певних типів *адаптивної організаційної структури*, гнучких структур, здатних змінюватися (адаптуватися) до мінливих вимог середовища (за аналогією з живими організмами), необхідно враховувати: **а)** активізацію діяльності керівників за рахунок створення програмних підрозділів і різкого збільшення контактів з функціональними підрозділами; **б)** можливість гнучкого використання кадрового потенціалу організації. При цьому особливість цієї структури полягає в складності самої структури, викликаній накладенням великої кількості вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також у складності управління організацією в ситуації відсутності єдиноначальності. Для такого типу структур організації (проектні, матрично-функціональні) характерно: управління по окремих сферах діяльності організації будується по вертикалі управління; управління проектами здійснюється по горизонталі управління; створення тимчасових і постійних зв'язків між органами управління і їх фахівцями; організація робіт з певних завдань, незалежно від позиції в організації та наявності цих функцій в конкретному підрозділі.

Підвищення ефективності функціонування апарату управління та управлінської діяльності в цілому багато в чому залежить від створенні відповідних чинників як внутрішнього середовища, так і зовнішніх чинників шляхом створення й удосконалювання системи заходів, спрямованих на забезпечення раціонального функціонування управлінської праці, в тому числі за рахунок:

- ✓ добору та розміщення управлінських кадрів — *"хто повинен виконувати роботу (покладені функції й обов'язки? "*;
- ✓ організацію робочих місць і створення сприятливих умов праці управлінського персоналу — *"в яких умовах виконувати роботу? "*;
- ✓ поділ і кооперацію управлінської праці — *"який комплекс робіт необхідно виконати? "*;
- ✓ організацію виконання трудових процесів і вдосконалювання методів праці — *як (яким чином та в який спосіб) повинна виконуватися доручена робота? "*;
- ✓ нормування праці управлінського персоналу — *"які витрати праці необхідні для якісного й у повному обсязі виконання роботи? "*.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Політика використання людських ресурсів організації — сутність та принципи формування. Обумовленість її в якості складової частини кадрової політики організація
2. Характеристика напрямів щодо організації робочих місць та забезпечення безпечних умов в політиці використання людських ресурсів організації
3. Характеристика процесу раціоналізації прийомів й методів здійснення трудових функцій та удосконалення їх спеціалізації і кооперації в політиці використання людських ресурсів організації
4. Характеристика нормування трудових процесів і та їх регламентації в політиці використання людських ресурсів організації

5. *Характеристика формування апарату управління організацією та підвищення ефективності його функціонування в політиці використання людських ресурсів організації*

§15. Компенсаційна політика організації, як складова її кадрової політики

Компенсаційна політика організації — це комплекс тактичних заходів по реалізації стратегічних цілей організації шляхом визначення напрямів та порядку діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях та щаблях) стосовно розроблення та/або реалізації сукупності певних правил, норм (включаючи в першу чергу законодавчих), положень та інструкцій щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам за витрати їх робочої сили задля досягнення визначених для них цілей та вирішення відповідних завдань.

Питанням формування та реалізації компенсаційної політики приділяється значна увага під час визначення загальної **кадрової політики** організації, бо вона має велике значення, як безпосередньо для працюючих в організації найманих робітників, які в своїй сукупності складають трудовий колектив організації, так і для роботодавця (уповноваженого ним органу), бо:

- для найманих працівників компенсаційна політика організації визначає основне джерело надходження засобів їх існування та відтворення робочої сили й підвищення її якісних характеристик, а також підвищення загального рівня добробуту їх та членів їх родин;

- для роботодавця — це затрачені кошти на найману робочу силу, що становить одну зі суттєвих статей витрат (зменшення прибутку). Роботодавець, з одного боку, зацікавлений у зниженні питомих витрат робочої сили на одиницю продукції, у той же час, з іншого боку, зацікавлений у підвищенні її якості, а виходить, у збільшенні видатків на її утримування, якщо це дозволяє збільшувати прибуток або інші техніко - економічні показники організації.

Основою заходів щодо формування компенсаційної політики організації та визначення механізмів її реалізації є **організація оплати праці** найманим працівникам — організації здійснення оплати за витрати найманими працівниками власної робочої сили (компенсації її витрат). Організація оплати праці — встановлення, з врахуванням визначених цілей та завдань, а також наявних особливостей в кожному конкретному суб'єктові господарювання, в певному, визначеному діючим законодавством та іншими нормативними документами, порядку:

- *системи формування тарифних систем (сіток) та схем посадових окладів*, а також їх конкретні розміри, що мають діяти в організації в цілому та/або в окремих її підрозділах, зокрема;

- *форм й систем оплати праці*, що мають бути застосовані для оплати того чи іншого виду роботи;

- *норм праці, порядку їх розрахунків* та визначення конкретних розмірів норм та відрядних розцінок;

- *умов введення та розмірів системи надбавок та доплат, премій, заохочувальних та компенсаційних виплат.*

Враховуючи на те, що чинним законодавством України в якості основи організації оплати праці, передбачається застосування тарифної системи, організація оплати праці має **передбачати врахування оцінки**:

- *знань, умінь і навичок, необхідних працівникові* для виконання тієї або іншої конкретної роботи як основи для встановлення йому відповідних тарифних ставок (окладів);

- *умов здійснення трудового процесу*, як основи для встановлення працівникові відповідних доплат, надбавок, а також застосування певних коректувальних коефіцієнтів;

- *показників і результатів трудової діяльності й ролі працівників* (їх внеску) в кінцеві показники роботи організації як основи для встановлення працівникові відповідних премій і бонусів.

Оплата праці може бути як у грошовій формі (основна форма розрахунку за витрати робочої сили), так і не грошовій (натурально-речовинній) формі, яка допускає проведення розрахунків із працівниками продукцією (товарами), що випускається організацією в процесі її бізнес-діяльності, до якої ці працівники були залучені, та може бути особисто споживатися самим працівником та його родиною, або бути ним самостійно реалізованою.

За вимогами діючого законодавства **роботодавець зобов'язаний** у встановленому порядку **забезпечити**:

- оплату праці на рівні не нижче ніж встановлено визначеним рівнем мінімальної оплати праці, як гарантованої державою нижньої границі вартості робочої сили;

- всебічну диференціацію оплати праці та зв'язок її з розмірів з результатами, що об'єктивно відображають, як індивідуальні показники роботи працівника, так і його внесок в результати роботи трудових колективів у цілому. При цьому має бити створені всі умови для отримання рівної оплати за рівну працю, які унеможливають будь-яку дискримінацію працівниками за будь-якими ознаками;

- достовірний облік виконуваної працівником роботи та бухгалтерський облік видатків на оплату праці;

- повідомлення працівника про: **а)** загальну суму нарахованої оплати виконану роботу з обов'язковим розшифруванням за видами усіх нарахувань; **б)** розміри й підстави відрахувань із заробітної плати; **в)** суму коштів, зароблених працівником за виконану роботу, яка належить до отриманням ним (готівкою через касу організації, або безготівковим перерахуванням за письмовим дорученням працівника).

Формування та реалізації компенсаційної політики організації не можливе без врахування **державного регулювання умов оплати праці працівників** шляхом встановлення:

- розміру мінімальної заробітної плати й інших державних норм і гарантій;

- розмірів і умов оподаткування доходів працівників і непрацюючих громадян;

- умов і розмірів оплати праці для:
 - ✓ керівників організацій (підприємств, установ), заснованих на державній і/або комунальній формах власності;
 - ✓ працівників організацій (підприємств, установ), які фінансуються або дотуються з бюджету (визначаються Кабінетом Міністрів України).
- порядку і розмірів оплати праці:
 - ✓ за роботу в понаднормовий час та за роботу у святкові неробочі й вихідні дні;
 - ✓ за роботу у вечірній і нічний час та за час простою;
 - ✓ при виготовленні бракованої продукції та працівникам молодше вісімнадцяти років і таке інше;
- гарантій для працівників та порядку оплати:
 - ✓ щорічних відпусток та пільг донорів;
 - ✓ за час виконання державних обов'язків та працівникам, які направляються для підвищення кваліфікації, на обстеження в медичний заклад;
 - ✓ працівникам, переведеним по стану здоров'я на більш легку ніжче оплачувану роботу та працівникам, переведених тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю;
 - ✓ вагітним і жінкам, переведених у зв'язку із цим на більш легку роботу, а також особам, які мають дітей у віці до трьох років;
 - ✓ при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей і таке інше;
- гарантій й компенсацій працівникам у випадку переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи в польових умовах і таке інше.

Крім державного регулювання умов оплати праці, під час формування та реалізації компенсаційної політики організації необхідно враховувати дію в Україні *системи договірного регулювання оплати праці працівників*, яке здійснюється на основі системи угод, що укладаються на:

- ✓ загальнонаціональному рівні — Генеральна угода;
- ✓ галузевому рівні — галузеві (міжгалузеві) угоди;
- ✓ територіальному рівні — територіальні угоди;
- ✓ локальному (корпоративному) рівні — колективні договори.

Генеральна угода — правовий акт, що встановлює загальні принципи регулювання соціально-трудова відносин і пов'язаних з ними економічних відносин, визначає принципи здійснення соціально-економічної політики й намічає план законопроектної роботи в сфері розвитку ринку праці й зайнятості населення, в області оплати праці, відносно доходів і рівня життя населення, його соціального захисту, у сфері розвитку системи соціального партнерства й інше. Ця угода укладається в процесі тристоронніх переговорів між:

- ✓ Кабінетом Міністрів України, який виступає як сторона, що відображає інтереси держави та суспільства в цілому;
- ✓ Всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців, яке виступає як сторона, що відображає інтереси роботодавців країни;

✓ Всеукраїнськими профспілками й профоб'єднаннями, які виступають як сторона, що відображає інтереси найманих працівників в країні.

На загальнонаціональному, у відповідності до діючого законодавства, Генеральною угодою передбачається врегулювання питань, пов'язаних з організацією оплати праці в частині: **а)** гарантій праці й забезпечення продуктивної зайнятості; **б)** мінімальних соціальних гарантій оплати праці й доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя; **в)** розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів, включаючи норми соціального страхування; **г)** трудових відносин, режиму роботи й відпочинку, а також умов охорони праці й навколишнього природного середовища; **д)** умов росту фондів оплати праці й установа міжгалузевих співвідношень в оплаті праці; **е)** забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, заборона всіх видів дискримінації.

Галузева (міжгалузева) угода — угода, що укладається в процесі двосторонніх переговорів між галузевими організаціями роботодавців і підприємців і профспілками (профоб'єднаннями), відповідними до вимог репрезентативності у виставі інтересів, не може погіршувати положення працівників у порівнянні з генеральною угодою. Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, а саме:

✓ нормування й оплати праці, у частині встановлення мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації по мінімальній границі й мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі);

✓ установа мінімальних соціальних гарантій, компенсацій і пільг у сфері праці й зайнятості, трудових відносин, умов і охорони праці;

✓ установа кваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці, а також умов росту фондів оплати праці;

✓ житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку.

Угоди на територіальному рівні — угоди, якими регулюються норми соціального захисту найманих робітників, що працюють в організаціях (установах), розташованих на певній території й включають більш високі в порівнянні з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги. Ці угоди укладаються в процесі проведення тристоронніх переговорів між:

✓ органами муніципального управління та місцевого самоврядування, які виступають як сторона, що відображає інтереси місцевої громади;

✓ територіальними об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців, які виступає як сторона, що відображає інтереси роботодавців, що працюють на певній території країни;

✓ територіальними профспілками й профоб'єднаннями, які виступає як сторона, що відображає інтереси найманих працівників, що працюють на певній території країни.

Колективний договір — угода, що укладається в організаціях і господарюючих суб'єктах, незалежно від форм власності й господарювання, які

використовують найману працю (кількість найманих працівників має бути 20 та більше, а якщо менше — має бути приєднання до колективного договору, який діє на спорідненому підприємстві) й мають статус юридичної особи. Заключення колективного договору здійснюється, у процесі двосторонніх переговорів між роботодавцем (уповноваженою ним особою) з однієї сторони й одним або декількома профспілковими органами, а у випадку відсутності таких органів — представниками трудящих, вибраними й уповноваженими трудовим колективом з іншої сторони. Колективний договір може укладатися також і у відособлених структурних підрозділах організацій у межах компетенції цих підрозділів.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- ✓ зміни в організації виробництва й праці;
- ✓ забезпечення продуктивної зайнятості;
- ✓ нормування й оплати праці, встановлення форм і систем оплати праці, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій і ін.) трудящим;
- ✓ встановлення гарантій, пільг і компенсацій для працівників;
- ✓ умов регулювання фондів оплати праці й встановлення між кваліфікаційних (між посадових) співвідношень в оплаті праці;
- ✓ участь трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку організації (якщо це передбачене статутом);
- ✓ режимів роботи, тривалості робочого часу й часу відпочинку;
- ✓ умов праці й забезпечення його безпеки;
- ✓ забезпечення житло-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників;
- ✓ гарантій діяльності профспілкової або інших представницьких організацій працівників;

Колективний договір є угодою прямої дії й ним можуть передбачатися додаткові в порівнянні із чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги, тощо.

При цьому колективним договором, можуть бути передбачені норми, які допускають оплату праці нижче норм, певних генеральним, галузевим (міжгалузевий) або територіальним угодами, але не нижче встановлених державою норм і гарантій в оплаті праці. Установлення таких норм може застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів організації строком не більш шести місяців.

В умовах нерівномірного попиту та пропозиції на робочу силу в просторі й у часі рівень оплати праці впливає на поведінку працівника й роботодавця, що припускає необхідність регулювання цих відносин на основі реалізації **функцій оплати праці**, найважливіші з яких:

- *відтворювальна функція* зарплати полягає в забезпеченні можливості відтворення робочої сили на соціально нормальному рівні споживання, тобто у

визначенні такого абсолютного розміру заробітної плати, який дозволяє здійснити не тільки простої, але й розширене відтворення робочої сили;

- *статусна функція* зарплати припускає відповідність статусу, обумовленого розміром заробітної плати, трудовому статусу працівника. Під “статусом” мається на увазі положення людини в тієї або іншій системі соціальних відносин і зв'язків. Трудовий статус - це місце даного працівника стосовно інших працівників, як по вертикалі, так і по горизонталі в ієрархії управління організації. Звідси розмір винагороди за працю є одним з головних показників цього статусу, а його зіставлення із власними трудовими зусиллями дозволяє судити про справедливість оплати праці;

- *стимулююча функція* заробітної плати важлива з позиції керівництва організації – необхідність у спонуканні працівників до максимальної віддачі в процесі трудової діяльності й підвищенню ефективності праці. Відрив розмірів оплати праці від особистих трудових зусиль працівників підриває трудову основу зарплати, а також веде до перетворення стимулюючої функції заробітної плати в споживчу функцію, що знижує трудові зусилля працівників і їх ініціативу.

- *регулююча функція* заробітної плати впливає на співвідношення між попитом та пропозицією робочої сили, формування й ступеня його зайнятості. Ця функція виконує роль балансу інтересів і працівників, і роботодавців. Об'єктивною основою реалізації цієї функції є принцип диференціації оплати праці по групах працівників, по пріоритетності діяльності або іншим підставам (ознакам),

- *виробничо-пайова функція* заробітної плати визначає захід участі живої праці (через заробітну плату) в утворенні ціни товару (продукції, послуги), його частку в сукупних витратах виробництва й у витратах на робочу силу. Ця частка дозволяє встановити ступінь дешевини (дорожнечі) робочої чинності, її конкурентоспроможність на ринку праці, припускає обов'язкове дотримання нижчих границь вартості робочої сили й певні межі підвищення зарплати.

При розробці компенсаційної політики в сфері організації оплати праці необхідно спиратися на наступні **принципи**:

1. *Справедливість*, тобто рівну оплату за рівну працю, недопущення дискримінації в сфері оплати праці.

2. *Відповідність* витрат праці розмірам його оплати.

3. *Диференціація* оплати праці залежно від якості, величини й ефективності трудового внеску працівника в результати діяльності підприємства, від умов праці, природно-кліматичних умов і інших особливостей виробництва й регіонів.

4. *Стимулювання* якості праці й сумлінного відношення до праці.

5. *Матеріальна відповідальність* за допущений брак і халатне відношення до своїх обов'язків, що призвело до негативних наслідків.

6. *Простота, логічність і доступність розумінню* працівників діючих форм і систем заробітної плати.

7. *Забезпечення випереджальних темпів росту* продуктивності праці в порівнянні з темпами підвищення заробітної плати.

8. *Індексацію заробітної плати* відповідно до рівня інфляції.

9. *Застосування прогресивних форм і систем* оплати праці, які найбільшою мірою відповідають потребам підприємства.

10. *Врахування державного, галузевого й регіонального регулювання* організації оплати праці в комбінації із правами організації в цих питаннях.

11. *Врахування кон'юнктури ринку праці* та його ємності.

Сума коштів, що спрямовані на оплату праці — **фонд оплати праці** організації, до складу якого включаються виплати по наступних напрямках:

- оплата праці за відпрацьований час, як у грошовій, так і натуральної формах;

- оплата праці за невідпрацьований час — оплата: пільгових годин підлітків; навчальних відпусток; виконання державних і суспільних обов'язків; простоїв не з вини працівника; за час змушеного прогулу; за період навчання працівників, спрямованих на підвищення кваліфікації або навчання другим професіям; донорам за дні обстеження й дачі крові;

- доплати й надбавки, як передбачені законодавством, що так і носять стимулюючий характер;

- компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи й умовами праці;

- премії за виконання виробничих завдань і поліпшення техніко — економічних показників роботи;

- одноразові заохочувальні виплати — разові премії незалежно від джерел їх виплати; компенсації за невикористану відпустку; винагорода за підсумками роботи за рік, річну винагороду за вислугу років; матеріальна допомога, надана всім або більшості працівників, що носить систематичний характер; інші одноразові виплати, включаючи вартість подарунків;

- виплати соціального характеру, що носять регулярний характер — надбавки до пенсій, що працюють в організації, одноразові допомоги, що йдуть на пенсію; оплата путівок працівникам і членам їх родин за рахунок коштів організації; компенсації жінкам, що перебували в частково оплачуваному відпустці по догляду за дитиною; вихідна допомога при припиненні трудового договору; матеріальна допомога, надана окремим працівникам з родинних обставин, на поховання і т.д.; оплата вартості проїзду працівників і членів їх родини до місця відпочинку й назад; оплата проїзду до місця роботи транспортом загального користування, спеціальними маршрутами, відомчим транспортом; стипендії, виплачувані за рахунок коштів організації.

Зазначені виплати становлять наступну **структуру заробітної плати**:

- **основна заробітна плата** — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, вироблення, обслуговування, посадові обов'язки), яке встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок;

- **додаткова заробітна плата** — винагорода за роботу, виконану понад установлені норми, за трудові успіхи й винахідливість, а також роботіві в

особливих умовах праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

- **інші заохочувальні й компенсаційні виплати** — премії зі спеціальних систем і положенням, а також одноразові премії й виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік; компенсаційні й інші грошові й матеріальні виплати (винагороди), які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад установлені цими актами норм.

Основою організації оплати праці є **тарифна система**, яка використовується для формування й диференціації розмірів заробітної плати шляхом розподілу всіх видів робіт залежно від їхньої складності, а працівників - залежно від їхньої кваліфікації й по розрядах тарифної сітки. Тарифна система оплати праці **включає**:

- **тарифні сітки (схеми посадових окладів)** — відображають кваліфікаційні (меж посадові) співвідношення розмірів тарифних ставок (посадових окладів) і співвідношення між ними;

- **тарифну ставку працівника першого розряду** — встановлюється в розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати;

- **тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники)** — розробляються центральним органом виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики в сфері трудових відносин, соціального захисту населення.

Організація оплати праці базується на двох **формах оплати праці** — погодинної й відрядної. Основною відмінністю між цими формами оплати праці є спосіб обліку витрат праці, а саме:

- **погодинна форма оплати праці** — передбачає облік витрати праці на основі врахування відпрацьованого працівником часу;

- **відрядна форма оплати праці** — передбачає облік витрат праці на основі врахування кількості виробленої продукції належної якості, або обліку кількості виконаних трудових операцій.

При **погодинній формі оплати праці** — заробітна плата працівника визначається відповідно до його кваліфікації й кількості відпрацьованого часу. Погодинна форма оплати праці використовується у вигляді наступних **систем оплати праці**:

- **проста погодинна система оплати праці** — оплата проводиться за певну кількість відпрацьованого робочого часу з врахуванням з рівня кваліфікації (рівня оплати його праці за кожну відпрацьовану годину), незалежно від кількості виготовленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт);

- **погодинно-преміальна оплата праці** — оплата простою погодинною системою оплати праці з доповненням її певною преміальною системою (як правило, спрямованою на стимулювання підвищення кількісних показників в роботі);

- *контрактна оплата праці* — оплата праці, що заснована на погодинній оплаті, при цьому основні умови нарахування (не нарахування) якої основні обумовлюються в двосторонньому договорі (контракті) між працівником та роботодавцем;

Відрядна форма оплати праці застосовується у випадках, коли є реальна можливість фіксувати кількість показників результату праці й нормувати його шляхом встановлення норм виробітку й часу й використовується у вигляді наступних систем оплати праці:

- *пряма відрядна система оплата праці* — оплата праці працівників ставиться в пряму залежність від кількості вироблених ними виробів (наданих послуг, виконаних робіт), виходячи із твердих відрядних розцінок, встановлених з урахуванням необхідної для їх виконання кваліфікації робітника та визначених норм на виконання цієї роботи;

- *відрядно-преміальна система оплата праці* — передбачає оплату не тільки у вигляді відрядного заробітку за виконаний обсяг продукції (робіт, послуг), але й преміювання за виконання конкретних показників трудової діяльності;

- *відрядно-прогресивна система оплата праці* — передбачає оплату за зроблений обсяг продукції (робіт, послуг) у межах встановлених норм за незмінними розцінками, а виробу поверх норми оплачуються за підвищеними розцінками згідно із встановленою шкалою;

- *непряма відрядна система оплата праці* — застосовується для стимулювання підвищення продуктивності праці працівників, що безпосередньо не виготовляють продукцію (виконують роботи, надають послуги), але значною мірою основних працівників, що впливають на результати роботи (зайнятих обслуговуванням устаткування й робочих місць), шляхом коректування нарахованої тарифної (окладний) частини зарплати за фактично відпрацьоване час на відсоток (ступінь) виконання норм виробітку (часу) основними працівниками, яких вони обслуговують;

- *колективно-відрядна система оплата праці* — система при якій заробітна плата залежить від ефективної діяльності всього колективу й визначається на весь колектив з наступним розподілом за рішенням колективу;

- *акордна система оплата праці* — система, при якій оцінюється весь комплекс різних робіт (обсягу зробленої продукції, наданих послуг) із вказівкою вартості (суми коштів, які належать у якості винагороди за виконану роботу), також і граничного строку їх виконання;

- *система оплати праці у відсотках від виторгу* — при ній заробіток залежить від обсягу реалізації продукції (виконаних робіт/зроблених послуг) у вигляді частки, що направляється на винагороду працівників;

- *безтарифна система оплати праці* — різновид відрядної форми оплати, який встановлює залежність між заробітком працівника й кінцевими результатами роботи організації в цілому, або її структурних підрозділів, не спираючись на міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці, а базуючись на кінцевих показниках роботи та їх впливі на результати бізнесу в цілому.

Змішані системи оплати праці мають одночасно ознаки й погодинної й відрядної форм оплати праці:

- *система плаваючих окладів* — базується на тому, що за умови виконання завдання по випускові продукції залежно від результатів праці працівників відбувається періодичне коректування тарифної ставки (окладу);

- *погодинно-преміальна система оплати праці, із преміюванням за виконання встановлених нормованих завдань* — містить у собі елементи відрядної форми оплати праці при встановленні залежності розмірів преміювання від ступеня виконання, розрахованих на основі норм (нормативів), завдань;

- *комісійна система оплати праці* — застосовується для працівників відділу комерційних і зовнішньоекономічної служб, рекламних агентств і т.п. — нарахована за певний період тарифна ставка (оклад) коректується на суму «комісійного доходу», розрахованого як установлений % прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг), що входять у зону відповідальності даного працівника;

- *дилерська система оплати праці* — укладається в тому, що працівник за свій рахунок закупає частина продукції організації, яку потім сам же й реалізує. Різниця між фактичною ціною реалізації й ціною, по якій працівник розраховується з організацією, являє собою його понад тарифну (окладну) частину заробітної плати (найчастіше в цій системі тарифна частина встановлюється на рівні мінімальної зарплати).

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Компенсаційна політика організації – сутність, зв'язок з кадровою політикою та основні обов'язки роботодавців при її формуванні*

2. *Договірне регулювання оплати праці на національному, галузевому, регіональному й локальному рівнях.*

3. *Організація оплати праці як основа компенсаційної політики організації – структура заробітної плати та фонду коштів, що спрямовуються на оплату праці*

4. *Погодинна форма оплати праці та її системи. Переваги та недоліки*

5. *Відрядна форма оплати праці та її системи. Переваги та недоліки*

§ 16. Мотиваційна політика організації, як складова її кадрової політики

В системі управління людськими ресурсами організації та формування її кадрової політики важливе місце займає процес формування взаємодії між факторами зовнішнього й внутрішнього регулювання трудової діяльності, а також комбінації зовнішнього впливу на поведінку працівника із впливом на неї самоврядування та саморегуляції самого працюючого.

Таким чином, формування кадрової політики має враховувати вплив на трудову діяльність та системи факторів, які детермінують (обумовлюють, визначають) поведінку людини в процесі його трудової діяльності, а саме його цілей, потреб, намірів, мотивів, прагнень та багатьох інших факторів, що в комплексі складають **фактори трудової мотивації** людини.

Використання трудової мотивації в процесі реалізації кадрової політики організації, з урахування впливу на цей процес існуючих ринкових відносин має базуватися на, зокрема, наступних **принципах**:

- *створення атмосфери* взаємної довіри роботодавця й найманих робітників;
- *рівні для всіх можливості* як для забезпечення зайнятості й кар'єрного росту, так і в одержанні винагороди відповідно до результатів;
- *слухний розподіл доходу* між працівниками усередині організації, слухні відносини, що встановилися між працівниками й організацією, а також справедливість стосовно ринкової вартості робочої чинності;
- *динамічність процесів* створення внутрішніх спонукальних мотивів і зовнішніх стимулів;
- *підкріплення відповідною винагородою (оцінкою) дій*, що приводять до певних результатів або певних наслідків (як позитивним, так і негативним).

З процесом постійного ускладнення бізнес – моделей здійснення бізнесу, а також способів управління ним, зазнали змін і підходи до формування трудового колективу та використання робочої сили. В першу чергу ці зміни пов'язані з певною **динамікою змін у відношенні до найманих працівників** — від переважно **економічного підходу** (який зосереджує увагу у відношенні до працівника як до *фактору виробництва*) до **організаційного підходу** (при якому увага зосереджується в основному на відношенні до працюючих, як до *певного ресурсу організації*) та до **гуманістичного підходу** у відношенні до найманих працівників (розглядає працівника як *головний суб'єкт бізнес – діяльності*). Це вимагає від роботодавців (уповноважених ними осіб) додатково до розробки компенсаційної політики організації здійснювати заходи щодо формування та реалізації **мотиваційної політики організації** — комплексу заходів, що враховує вплив на працюючих як *зовнішніх чинників* (політичних, соціально економічних, кон'юнктурних, тощо), так і *внутрішніх факторів*, що визначають відношення працівника до здійснення ним трудової діяльності (його потреб, прагнень, бажань, тощо, а також умов здійснення в організації трудових та інших процесів).

Основною **метою** формування та реалізації мотиваційної політики організації є спонукання працюючого до результативної та ефективної праці з поступово зміною відношення працівника до діяльності організації від задоволеності працюючого до лояльності його до організації та, в подальшому, до замученості працюючого до бізнес-процесів, що відбуваються в організації.

Безумовно, формування мотиваційної політики організації тісним чином пов'язано з її компенсаційною політикою, бо організація оплати праці та здійснення певних компенсаційних виплат є одним з визначальних чинників що впливають на результати трудової діяльності працюючого та його відношення до організації в цілому та виконуваних ним трудових процесів, зокрема. Тому комплексний підхід до формування мотиваційної політики організації передбачає **систематизацію оцінок**, отриманих під час реалізації політики оцінювання персоналу, зокрема:

- *оцінки компетенцій*, що вимагаються для здійснення трудового процесу;
- *оцінки ступеня внутрішньої* (серед співробітників організації) і *зовнішньої* (серед аналогічних працівників на ринку праці й трудових ресурсів) *справедливості* в оплаті праці працівників та політики компенсацій, що реалізується в організації в цілому;
- *оцінки умов здійснення* трудових процесів на робочих місцях та вимог, до працюючих, які в цих умовах мають здійснюють ці процеси;
- *оцінки показників* трудової діяльності працівників на робочих місцях;
- *оцінки впливу* трудової діяльності працівників на результати роботи окремих трудових колективів і організації в цілому.

Побудова ефективної мотиваційної політики організації неможлива без врахування специфічних особливостей та типів **трудої поведінки** конкретних працівників організації. Для чого необхідно проведення спеціального дослідження з питань стосовно трудової поведінки робітників та їх ставлення до роботи, у тому числі, наприклад, по таких питаннях як:

- *сумлінність у виконанні трудових обов'язків* — дуже сумлінні працівники; досить сумлінні працівники; недостатньо сумлінні працівники; не сумлінні працівники;

- *основний мотив здійснення трудової діяльності* — інтерес до роботи і її громадсько-корисний результат; розмір оплати праці та компенсаційних виплат, що забезпечує бажаний достаток у родині; працівники, для кого потреби, реалізовані за допомогою праці, мають рівну значимість.

- *домінуючий тип в поведінці працівника:*

✓ “ *люмпенізований* “ *тип працівника* — низько кваліфіковані, байдужні до всього працівники. *Люмпенізована мотивація* визначається задоволенням потреб на низькому рівні, тому що «люмпенізований» працівник – людей зі слабкою мотивацією до ефективної праці, що характеризується низькою кваліфікацією й практичною відсутністю прагнення до її підвищення, що уникає будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю, тому оцінюється невисоко, і він сам упокорився з тим, що не може забезпечити себе своєю працею більшою мірою;

✓ “ *інструментальний* “ *тип працівника* — працівники, які прагнуть тільки до високого заробітку. *Інструментально мотивований* працівник цінує в роботі, головним чином, заробіток у формі грошей або інших благ, тоді він працює з великою віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця справедливо й високо (у його розумінні) оплачується;

✓ “ *професійний* “ *тип працівника* — працівники, які цінують змістовність роботи й самостійність, виражена професійна гідність. *Професійно мотивований* працівник бачить у роботі можливість реалізувати свої знання, уміння, досягти більш високого положення на підприємстві й у суспільстві. Для нього головне – цікава, змістовна робота, можливість виявити себе. Працівників такого типу відрізняє розвинена професійна гідність;

✓ “ *патріоти* “ — працівники, які будуть трудитися добре, якщо видні реальні поліпшення. *Патріотична мотивація* ґрунтується на тому, що

«патріоти» – тип людей, відданих своїй справі, колективу, країні, які намагаються добре працювати з високих моральних, релігійних або ідеологічних міркувань. Такий працівник особливо цінує результативність спільної справи, у якому бере участь, і суспільне визнання своєї участі, виражене більш не в матеріальних, а в моральних знаках і оцінках;

✓ *працівники з мотивацією “ хазяїна ”* — працівники, які працюють без понукань, якщо вважає справа власним, якщо тут лежить його власний інтерес. *Господарська мотивація*, принципову основу якої становить свобода діяльності й «тяжкий вантаж власності»: хазяїн уважає, що власність, яку він придбав або одержав, він повинен зберегти й примножити.

Результати зазначених досліджень вимагають детального аналізу існуючих способів управління трудовою поведінкою працівниками та їх відповідності виявленим рисам конкретного трудового колективу. Це дозволить врахувати під час формування мотиваційної політики організації той чи інший спосіб *управління трудовою поведінкою працівників* на основі яких має бути розбудована мотиваційна політика, що спрямована на реалізацію потенційних можливостей наявних кадрових ресурсів організації.

Серед основних способів управління трудовою поведінкою працівників можна зазначити наступні:

- *примус (директивне керування)* — спосіб прямого, безпосереднього впливу за допомогою законів, наказів, приписань, інструкцій. Політика управління персоналом в цьому випадку будується на основі покарання, погрози зниження задоволення певних потреб, що є важливими для працівника в разі часткового (або повному обсязі) не виконання вимог і завдань, вставлених перед ним. При цьому зміст покарання та його розмір, що вибираються керівником за власним бажанням або по певному нормативу (документу, положенню), мають бути заздалегідь відомі працівникам. Метод примусу, як спосіб управління трудовою поведінкою працівників, має ряд *переваг* перед іншими, чим пояснюється широка поширеність цього способу, особливо в екстремальних умовах, у тому числі таких як: **а)** не має наявної потреби глибокого проникнення в особистість підлеглого; **б)** для реалізації цього способу достатньо використання елементарних базових здатностей людини, які мають велику значимість і є практично у всіх людей; **в)** є доволі оперативним способом впливу; **г)** для цього способу не потрібно резерву реальних життєвих благ, тому що в людини завжди знайдеться, що відняти. У той же час в здійсненні цього способу управління трудовою поведінкою працівників є ряд моментів психологічного й соціального характеру, які *обумовлюють певні обмеження сфери й розмірів застосування* цього методу, у тому числі такі як: **а) роблять більш** примітивним працівника, виховуючи в ньому покірність і обмежуючи його самовираження й самореалізацію; **б)** вбивають у працівникові творчі початки й тим самим обмежують розвиток особистості; **в)** трудовий процес відбувається на основі страху й така діяльність ніколи не буває ефективною;

- **спонукання** (стимулювання) — спосіб управління трудовою поведінкою працівника, який припускає необхідність врахування інтересів і потреб, як окремої особистості, так і трудового колективу в цілому, а також ступені їх задоволення. Використання в управлінні трудовою поведінкою працівників методу спонукання замість примусу дозволяє те, що: **а)** при поліпшенні показників трудової діяльності відбувається підвищення ступеня задоволення тих або інших потреб працівника; **б)** погіршення показників трудової діяльності у свою чергу приводить до зниження повноти їх задоволення. Таким чином, застосування даного способу управління трудовою поведінкою працівників дозволяє проводити певні заходи для створення такої зовнішньої ситуації, що спонукує як окремих працівників, так і трудовий колектив в цілому, до дій, відповідних до стратегічних цілей організації. Управління трудовою поведінкою працівників на основі процесів побудованих на стимулюванні передбачає використання певних стимулів шляхом виявлення сутності й ролі визначених стимулів, а також забезпечення їх єдності та взаємодії — необхідно вміти визначити місце стимулів у поведінці працівників і колективів у цілому, сферу й ефективність їх дії, а також форми їх найкращої комбінації. *Стимул* — предмет визначеної потреби працівника, застосування якого активізує трудову поведінку робітника в зв'язку з позитивним оцінюванням працівником шансу володіння цим предметом або збереження його. Інакше кажучи, стимулювання — спонукання працівника до дій, необхідних для суб'єкта управління. При цьому метою працівника стає кінцевий результат, не зважаючи на процес та можливі наслідки, за що знімається відповідальність;

- **переконання** — спосіб управління трудовою поведінкою працівника, який передбачає вплив на певні чинники, що визначають внутрішній світ людини, на його систему правил, норм та цінностей, домагаючись, щоб цінності окремого колективу (організації в цілому) були засвоєні працівником і стали б його особистими. Головна умова керованості працівником, можливості регулювання його трудової поведінки — прийняття працівником правил, норм та цінностей трудового колективу, як власні. Однак цей спосіб управління має *певні недоліки*, у тому числі такі, як: **а)** потребує винятково індивідуальної роботи із кожним працівником; **б)** керівник повинен мати вміння переконувати, впливати емоційно, запалювати, впливати особистим прикладом; **в)** реалізація цих підходів вимагає від керівника багато часу, якого завжди не вистачає в керівника.

Враховуючи переваги й недоліки кожного зі способів управління трудовою поведінкою працівника, використовувати під час формування мотиваційної політики організації та її реалізації необхідно застосовувати їх в комбінації один з одним, що має забезпечити синергію ефекту за рахунок доповнення одного способу іншим й зниження негативного впливу.

Формування мотиваційної політики організації, необхідно здійснювати на наступних взаємозалежних **рівнях**, кожний з яких має свої особливості, у тому числі:

- **На особистісному рівні** — здійснюється мотивація (довгострокова, середньострокова, короткострокова й негайна) кожного конкретного працівника. При цьому по відношенню для одних працівників заходи, що передбачаються мотиваційною політикою можуть бути ефективним, а по відношенню до інших — не достатньо ефективними або зовсім не ефективними. На даному рівні мотивації діють наступні типи мотивації: залучення, утримання й ефективної праці. Велике значення має також ситуаційний фактор – використання тих самих методів і підходів до мотивації працівника в різних умовах приводить до різних результатів. Тому серед *основних принципів* мотивації на особистісному рівні, що є основою розробки мотиваційної політики, можна зазначити, зокрема такі як: **а)** своєчасність; **б)** диференційований підхід; **в)** зв'язок з інтересами працівника; **г)** ясність завдань, а також відповідність цих завдань компетенції, компетентності й інтересам працівників.

- **На груповому рівні** — здійснюється мотивація результативної й ефективної групової роботи, яка базується на таких *основних принципів*, як: **а)** визначення певного кола завдань, ефективне виконання яких можливо груповим способом; **б)** створення оптимальних умов для групової взаємодії; **в)** продуманість в діях, що спрямовані на спільну діяльність працівників; **г)** атмосфера довіри між членами групи та відкритість в стосунках між ними. Ключовими факторами ефективної групової мотивації є групові характеристики, стиль управління в цілому і лідерство в групі зокрема.

- **На організаційному рівні** — мотивація персоналу здійснюється з використанням економічних та політичних методів, підтримуваних усіма підсистемами управління. Суттєвим фактором створення ефективної мотиваційної політики на організаційному рівні є використання іміджу організації та її репутації, забезпечення адекватності стратегічних цілей та тактичних заходів організації мінливому організаційному середовищу (як зовнішньому, так і внутрішньому). Результативність мотивації на цьому рівні визначається її соціальною оцінкою працівниками та її відповідності їх очікуванням.

До *принципів* організаційної мотивації можна віднести наступні: **а)** відповідальність; **б)** керованість; **в)** збалансованість інтересів усіх категорій працюючих.

Сполучними ланками, що *поєднують усі рівні мотивації* в єдину мотиваційну політику, що здатна забезпечити залучення й ефективне використання талановитих працівників за рахунок раціонального використання їх особистісного та групового й організаційного трудового потенціалу є управлінська компетентність та мотивація управлінської команди на досягнення певних чітко визначених результатів.

Формування мотиваційної політики організації *передбачає* чітке визначення порядку й умов збалансованого застосування, як певних видів *винагороди* (що забезпечує задоволення як внутрішніх потреб, так і зовнішніх чинників, що працівник вважає цінним особисто для себе, а також наскільки це

є цінним на його особистий погляд), так і справедливих методів примусу до виконання визначених завдань, що забезпечує спонукання працівників до ефективної діяльності. При цьому *треба враховувати*, що у кожного конкретного працівника існують специфічні погляди як самі поняття цінності, так і їх оцінка, а також, відповідно, різна й оцінка працівником відносної цінності його винагороди.

Виходячи із цього, під час формування мотиваційної політики організації необхідно визначити **базові мотиваційні моделі**, на яких має бути побудована та чи інша мотиваційна система на тій чи іншій ланці організації що мають спонукати окремих працівників, їх колективи та трудовий колектив організації в цілому активної трудової діяльності по досягненню визначених цілей та встановлених завдань:

- **Пасивно-адаптивна мотиваційна модель** — характеризується низьким рівнем розвитку трудової активності, очікувально-пасивною поведінкою працівників, що використовують свої здатності безсистемно, для яких праця не є внутрішньою потребою, а участь у цьому процесі диктуються для них лише зовнішніми обставинами.

- **Латентна (схована) мотиваційна модель** — у ній зафіксована позитивна мотивація праці, усвідомлення індивідом його значимості, хоча вона не проявляється у високій якості діяльності.

- **Інструментальна мотиваційна модель** — відсутність високих мотивів участі в праці, однак сильні мотиви матеріальної зацікавленості, які дозволяють забезпечити високу результативність діяльності.

- **Самодіяльна мотиваційна модель** — висока орієнтація на зміст праці як результату вибору професії й розвитку здібності до даного виду трудової діяльності, творчості.

Формування **цілісної мотиваційних політики організації** залежить від визначення доцільності застосування в кожній конкретній ситуації (для того чи іншого випадку виробничої ситуації) тієї або іншої з заздалегідь визначених мотиваційних моделей та їх сполучення й співвідношення в організації. Серед основних, відносно самостійних, **напрямів** здійснення такого використання та поєднання окремих мотиваційних моделей можна зазначити наступні:

1. Мотиваційна політика організації, яка передбачає в якості елементів цього напрямку **вдосконалювання системи оплати праці**, а також надання **можливості персоналу брати участь в управлінні** організацією, збільшенні її власності й **участі у розподілі одержуваного прибутку**. Не зважаючи на те, що оплата праці в теперішній час є, для переважної більшості населення, основним та в багатьох випадках єдиним засобом існування, потреба в грошах у працівника росте лише до певного рубежу, який залежить від рівня життя. Після цієї межі гроші, що одержані в якості компенсації за працю, стають лише умовою нормального психологічного стану працівника й збереження його людської гідності. Тому, хоча оплаті праці в мотиваційному механізмі необхідно приділяти значну роль, обмеження мотиваційного механізму лише постійним підвищенням рівня оплати праці не сприяє не тільки постійному

росту продуктивності праці, але й підтримці на необхідному для бізнесу рівні трудової активності працівників. Безумовно, використання цього напрямку може бути корисним для досягнення певних підйомів продуктивності праці, але в остаточному підсумку відбувається певне накладення або звикання до цього напрямку впливу, тому однобічний вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до тривалого підйому продуктивності та ефективності трудової діяльності. У цьому випадку в якості домінуючих мотиваційних факторів може виступати прагнення до задоволення інших груп потреб, у тому числі пов'язаних з потребою у творчості, досягненні успіхів.

2. Мотиваційна політика організації, в якій основне акцентування здійснюється на *удосконалюванні організації праці й управління трудовим процесом*. Цей напрямок в якості способу формування мотиваційної політики містить, зокрема, такі елементи як:

- ✓ формувань цілей і завдань трудової діяльності шляхом такої орієнтації на їхнє досягнення, яка *забезпечує їх досягнення в якості мотивуючої цінності* для працівника;

- ✓ *розширення трудових функцій*, що має на увазі внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, виконуваних одним працівником і інтенсивності його праці з відповідною винагородою;

- ✓ *збагачення змістовності трудового процесу* — мається на увазі надання працівникові такої роботи, яка давала б можливість більш широкого оволодіння новими компетенціями й розкриття його здатностей і можливостей, а також їх реалізації в діючих бізнес – процесах;

- ✓ *виробнича й посадова ротація*, які забезпечують можливості для працівника розширення спектра виконуваних обов'язків і кола відповідальності, творчого росту й ін.;

- ✓ застосування *більш гнучких графіків* праці й відпочинку;

- ✓ поліпшення *умов виробничого середовища* й здійснення трудового процесу.

3. Мотиваційна політика організації, яка спрямована на *забезпечення задоволеності працівниками працею*, що розкриває прихильність працівників до виконання своєї роботи, приємний емоційний стан працівника, що виходить із оцінки працівником своєї роботи. Цей напрямок є результатом сприйняття самими працівниками того, наскільки добре їх робота забезпечує задоволення важливих потреб. Критерієм задоволеності працівника є його готовність говорити позитивно про організацію колегам, знайомим і клієнтам. При високій задоволеності працею плинність кадрів знижується, зменшується число прогулів, працівники мають краще фізичне здоров'я, швидше опановують необхідними навичками, рідше страждають від виробничого травматизму й звертаються зі скаргами, більше схили до співробітництва. При цьому необхідно враховувати, що потреби працівників постійно *змінюються* і тому з розвитком особистості розширюються як можливості працівників, так і їх потреби в самовираженні. Це вимагає постійного коригування заходів, передбачених цим напрямком.

4. Мотиваційна політика організації, яка базується на **формуванні та поширенні замученості (втягнення) співробітників у бізнес організації**, що відображує створення в співробітниках такого емоційного й інтелектуального стану, який мотивує їх на виконання як можна більш ефективно роботи для забезпечення загального успіху організації. Замученість (утягнутість) співробітників у бізнес організації, існує в якості найвищого рівня прихильності співробітників до своєї організації - коли працівник сприймає бізнес організації як свій власний, і вважає своїм обов'язком внести свій внесок у його процвітання. Цей напрямок у якості способу формування мотиваційної політики передбачає поступовий (поетапний) перехід від формування у співробітників організації **задоволеності** організацією в цілому, та своєю працею зокрема (мається на увазі, що працівника в цілому влаштовує організація, у якій він працює та робота, яку він виконує) до **лояльності** працівника, яка характеризується тим, що працівник готовий працювати в організації ще довгий час, залишаючись відданим її працівником. Але задоволеність працівника та його лояльність мають забезпечити лише продуктивну роботу в межах визначених нормативів та завдань, не додаючи зайвого старання й зусиль.

При формуванні мотиваційної політики організації не можна розраховувати, що один раз сформована мотиваційна політика яка, що довела свою ефективність одичного разу (протягом певного періоду) буде ефективною весь час функціонування організації. Процес трудової мотивації, як шлях використання робочої сили працюючих для досягнення визначених цілей організації та вирішення встановлених перед працівниками завдань за рахунок задоволення їх потреб є нескінченний.

До **основних елементів**, що є складовими цілісної мотиваційної політики організації можна віднести наступні:

1. **Компенсаційну політику організації**, яка передбачає застосування таких елементів, як:

✓ *оплата за виконану роботу*, як об'єктивну компенсацію трудових витрат працівника та оцінку його внеску в результати діяльності організації в цілому та/або її окремих підрозділів, зокрема;

✓ *доплати та надбавки*, як компенсацію за особливі умови здійснення трудового процесу, або його здійснення в умовах, що відрізняються від нормальних;

✓ *премії та винагороди* за досягнення встановлених виробничих показників трудової діяльності, що є компенсацією за забезпечення ними отримання організацією додаткових вигід.

Компенсаційна політика організації є суттєвим мотивуючим чинником, якщо вона *пов'язана з підсумками трудової діяльності* — працівники повинні бути переконані в наявності стійкого зв'язку між одержуваною ними матеріальною компенсацією їх трудових витрат, на підставі оцінки їх діяльності, *з результатами* виконання покладених на них обов'язків, вирішенням поставлених перед ними завдань та досягнення визначених цілей.

2. Система внутрішньо організаційних пільг, що надаються працівникам, зокрема такі, як:

✓ *система премій, бонусів та винагород* за досягнення додаткових показників, як безпосередньо пов'язаних з трудовою діяльністю робітника, так і не пов'язаних з нею, але впливає на діяльність організації в цілому та/або окремих її підрозділів зокрема;

✓ *система надбавок та доплат*, не пов'язаних з безпосередніми результатами трудової діяльності, але таким, що впливають на формування трудового колективу та розкриття його трудового потенціалу — за стаж роботи (в організації, за фахом, тощо), за наявність наукового ступеню, за володіння іноземною мовою, за володіння (застосування) суміжної (іншої) професії, тощо; страхування здоров'я працівників (членів їх родин) за рахунок організації; надання пільгових (за рахунок коштів організації) позичок; оплата видатків на проїзд до місця роботи й назад; пільгове (за рахунок коштів організації) харчування в робочій їдальні; продаж певних товарів (надання певних послуг, виконання робіт) на пільгових (за рахунок коштів організації) умовах; надання додаткової (понад встановленою законодавством) тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення; більш ранній (за рахунок коштів організації) вихід на пенсію, тощо.

3. Система морального заохочення працівників та підтримки їхньої ініціативи прагнення підвищення ефективності бізнесу.

4. Система розвитку персоналу — безперервна освіта, підвищення кваліфікації, планування кар'єри й просування працівників по горизонталі й вертикалі в ієрархії організації.

5. Система заходів, спрямованих на підвищення привабливості й змістовності праці, самостійності й відповідальності працівника.

6. Система заходів, спрямованих на усунення статусних, адміністративних і психологічних бар'єрів між працівниками, а також на розвиток довіри й взаєморозуміння в колективі.

Ефективність використання зазначених елементів мотиваційної політики організації багато в чому залежить від багатьох чинників, зокрема від таких, як:

✓ прагнення організації до залучення фахівців, необхідних для досягнення стратегічних цілей і рішення тактичних завдань, з урахуванням існуючої конкуренції на ринку праці;

✓ обсяг витрат, передбачених в організації на її людські ресурси;

✓ простота при застосуванні і ясність у використанні запроваджуваних елементів мотиваційної політики організації — вони повинні бути, з одного боку, добре зрозумілі кожному співробітникові організації, а, з іншого боку, не повинні вимагати значних матеріальних і трудових витрат для забезпечення їх безперебійного функціонування;

✓ відповідність кожного з запроваджуваних елементів мотиваційної політики організації вимогам чинного законодавства.

Розробка та застосування мотиваційної політики організації в частині використання різних варіантів винагород, компенсаційних та заохочувальних виплат, а також проведення заходів що до їх оптимізації, передбачає проходження **наступних етапів**:

1. *Діагностика існуючої трудової мотивації*, ціннісних орієнтацій і задоволеності працею персоналу організації.

2. Розробка основних *принципів компенсаційної політики* організації.

3. Визначення *змісту й структури мотиваційного пакету*:

- розробка рівнів *базової заробітної плати* на основі компенсації трудових витрат та внутрішньо організаційної цінності посад і робочих місць, з врахуванням їх впливу на кінцеві показники роботи організації в цілому та її підрозділів зокрема. У якості основи формування базової заробітної плати, як правило, використовується:

- ✓ *тарифна система* (як система, базується на рекомендаціях державних органів, включаючи єдину тарифну систему, так і розроблена в організаціях самостійно) та *система доплат та надбавок*, які передбачені чинним законодавством;

- ✓ *система грейдів* (система угруповання посад і професій по робочих місцях, яка всі професії й посади поєднує в загальну систему) та *система доплат та надбавок*, які передбачені чинним законодавством (при цьому окремі виплати можуть бути враховані в якості складових частин грейдів й окремо не оплачуватися). Угруповання посад і професій по робочих місцях на основі грейдинга (від англ. *grading* — класифікація, атестація, сортування, упорядкування) проводиться на підставі процесу визначення однотипності виконуваних функцій і ступені значимості даного робочого місця для організації складний процес, що представляє собою, що вимагає: **а)** опис всіх посад і професій, що існують в організації; **б)** аналіз цих посад і проведення їх оцінки з використанням бально-факторних методів; **в)** побудову на основі цієї оцінки цілісної системи грейдів (аналог розрядів у тарифній системі), що відображає взаємозв'язки та взаємовідношення, між посадами й професіями по існуючих робочих місцях в організації;

- ✓ *система контрольованого денного виробітку*, яка передбачає систематичний перегляд (один раз у квартал або півріччя) годинної тарифної ставки, змінюючись залежно від виконання норм, ступені використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сполучення професій. Кожний із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, що впливає на тарифну ставку;

- ✓ *система оплати залежно від підвищення рівня кваліфікації*, основою якої є кількість набраних умовних "одиниць кваліфікації", кількість одиниць якої збільшується при освоєнні працівником кожної нової спеціальності (середній працівник може освоїти 5 "одиниць кваліфікації", затративши на кожну 7,5 місяця);

- ✓ *система оплати за рівень знань*, основним принципом якої є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками й знаннями, а не внесок у

досягнення цілей організації. Але при цій системі оплати важко визначити, які саме знання слід заохочувати;

✓ *пряма відрядна система з гарантованою погодинною ставкою*, є системою при якій оплата по тарифу за відпрацьований час застосовується тоді, коли продуктивність праці не досягає встановленого рівня. При його перевищенні заробітна плата підвищується відповідно до підвищення продуктивності праці;

✓ *відрядно-регресивна система оплати праці*, яка припускає, що заробітки збільшуються повільніше, чим підвищується продуктивність праці, при якій гарантується погодинна оплата по тарифній ставці, якщо виробіток не досяг застереженого мінімуму;

✓ *система визначення ціни робочого місця*, що заснована на аналізі рівнів заробітної плати, що встановилися на ринку (абсолютної цінності робочого місця) і порівнянні відносної цінності кожного робочого місця усередині організації (відносної цінності робочого місця) з наступним порівняльним аналізом результатів і визначенням розміру заробітної плати для кожної посади;

- розробка *змінної частини грошової винагороди* (премій, бонусів, винагород) для посилення впливу на продуктивність праці. Основою змінної (додаткової) складової мотиваційних систем є премії (бонуси), що забезпечують стимулювання працівників, що й нараховуються (виплачуються) на підставі виконання встановлюваних показників за рівнем досягнення цілей, ефективності діяльності, рівню компетентності, виконанню посадових обов'язків, особливостей поведінки та інше;

- розробка *пільг та заохочувальних виплат*. Не менш суттєвою ніж оплата праці та стимулювання досягнення певних її результатів складової мотиваційної політики організації є система бенефітів (пільги) та інших заохочувальних виплат для найманих робітників — яким би високим не був рівень оплати праці, через якийсь час він перестає їх повністю задовольняти у зв'язку зі зміною потреб (кількісно та якісно) співробітника. Надаючи певні пільги, організація дає своїм співробітникам зрозуміти, що враховує й намагається розв'язати їхні конкретні проблеми, збільшуючи при цьому (хоч і побічно) рівень їх доходу. Крім того, бенефітів (пільги) та інших заохочувальних виплат є одним зі способів, як залучення нових співробітників до діяльності організації, так і утримання найцінніших з працівників. Встановлення система бенефітів (пільги) та інших заохочувальних виплат для найманих робітників в організаціях може базуватися на різних підходах, у тому числі на основі:

✓ ранжирування значимості пільг – передбачається різний обсяг надаваних пільг для кожної категорій співробітників;

✓ заслуг – чим вище посада й триваліше стаж роботи, тим більше вибір пільг;

✓ принципу "кафетерію" або "меню" – у межах установленної суми співробітник самостійно вибирає пільги, які найбільш важливі для нього цього року;

✓ компенсації частини видатків працівників, пов'язаних з додатковим медичним страхуванням, частковою оплатою путівок у санаторна – оздоровчі установи, туристичних путівок, квитків у театри, на концерти, виставки та інші культурно масові заходи, відвідування спортивних клубів, басейнів та інше;

✓ видатків, що характеризують корпоративну культуру організації, у тому числі, такі як позички на придбання житла, оплата обідів, новорічні подарунки, продаж за пільговими цінами товарів компанії, наявність персонального автомобіля, ліміту на користування мобільним телефоном, корпоративною кредитною картою, додаткове пенсійне страхування за рахунок коштів роботодавця та інше;

4. Розробка внутрішніх нормативних документів, що регулюють систему застосування винагород.

5. Навчання співробітників служби управління людськими ресурсами технологіям впровадження й оптимізації мотиваційного пакета.

6. Моніторинг, аудит і контроль застосування й реалізації мотиваційної політики організації.

В результаті реалізації мотиваційної політики на організаційному рівні має бути забезпечено:

- висока ефективність та результативність трудової діяльності усіх працівників організації та їх зайнятість корисною для організації працею та створення безпечних умов здійснення трудової діяльності;

- надання рівних можливостей для всіх співробітників організації в частині їх професійного й службового росту та підтримка в колективі сприятливого психологічного клімату;

- відповідність рівня оплати праці з його результатами та погодженість у рівнях оплати праці між різними структурними підрозділами, професіями й посадами по всіх рівнях (горизонтальним і вертикальним) ієрархії в організації.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Мотиваційна політика організації – сутність, принципи та підходи до її формування

2. Вплив трудової поведінки та управління нею на формування мотиваційної політики організації

3. Рівні та напрями формування мотиваційної політики організації

4. Базові мотиваційні моделі та їх використання при формуванні мотиваційної політики організації

5. Основні елементи цілісної мотиваційної політики організації та етапи її формування та реалізації

§ 17. Організаційна (корпоративна) культура, як складова кадрової політики організації

Формування кадрової політики організації, а тем більш забезпечення її реалізації не можливе без освоєння основ організаційно-культурного підходу до

роботи з персоналом, який дає комплексне розуміння процесів еволюції й функціонування різних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей у багатофункціональних контекстах, що динамічно змінюються. Члени однієї групи, що складають трудовий колектив, від іншої відрізняються в першу чергу *відмінностями культурного сприйняття* як настанов та завдань, що перед ними постають, так і отримуваних в наслідок їх реалізації результатів. Це пов'язано з тим, що люди створюють **культуру** як механізм відтворення соціального досвіду, що допомагає жити у своєму середовищі й зберігати єдність і цілісність співтовариства при взаємодії з іншими співтовариствами. Враховуючи на те, що кожна *організація являє собою* певну сукупність людей, що реалізують певні визначені цілі й встановлені завдання за досить тривалий відрізок часу, її існування змушено відображає відтворення із запозиченого соціального досвіду людей, які складають її трудовий колектив.

Організаційну культуру певної групи людей, що складають сформований за чітко визначеними принципами колектив, являє собою складний *комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами* цього колективу, який *формує загальні рамки та правила поведінки* всіма членами організації. Організаційна культура в кожній конкретній організації розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Тому організаційна культура не може не бути суттєвою частиною та **складовою загальної кадрової політики організації, у вигляді** певного комплексу заходів щодо коригування існуючої та створення власної культури кожної організації таким чином, щоб усі її працівники розуміли що та як їм треба робити, яких правил трудової поведінки дотримуватися щоб забезпечити досягнення визначених цілей та вирішення встановлених виробничих завдань.

Існуюча культура організації, або її організаційна (корпоративна) культура, вишиковує й визначає існуючий *стиль людських відносин і взаємодій*, виходячи з реалізованої моделі мислення й поведінки людей. Саме культура організації задає систему **стилю поведінки** в організації, причому не тільки конвенційного (запропонованого, очікуваного) стилю поведінки, а й неформальної (не конвенційної) поведінки. Організаційна культура у великому ступені *програмує колективний умонастрій* на рівні як формальної, так і неформальної взаємодії. На рівні групової поведінки в колективі кожна індивідуальність в колективі проявляється як через *міжособистісну взаємодію*, таки і через *між групові взаємини*, які регулюються системою розподілу влади й повноважень, цілями й цінностями конкретних груп. Основними критеріями ефективності групової поведінки при цьому є результативність праці, задоволеність працею й професійний і особистісний розвиток.

При формуванні політики управління людськими ресурсами з урахуванням характеру організаційної культури використовується термін "**корпоративна культура**", що характеризує *взаємини*, як формальні

(визначені діючими нормативними документами), так і неформальні (такі, що традиційно склалися за період функціонування організації в певному оточуючому середовищі), та *приналежність* окремих співробітників до організації в цілому та певних її підрозділів, зокрема. Термін "корпоративна культура" був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Хельмутом Карлом Мольтк ще в ХІХ столітті, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі та приналежність окремих офіцерів до "офіцерської корпорації". Правила поведінки в суспільстві, як писані, так і не писані, зложилися усередині цілого ряду професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли приводити до виключення їх членів зі співтовариств. Таким чином, **корпоративну культуру організації** можна визначити як *організаційну культуру* (складний комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами колективу загальні рамки, що їй задають, поведінку її членів у вигляді сукупності моделей поведінки, що придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції), яка властива для організацій, що мають *тісні взаємопов'язані організаційні зв'язки* як між окремими її підрозділами, так і між кожним з її членів.

До **компонентів** організаційної (корпоративної) культури відносяться:

- ✓ положення індивіда в організації та їх міжособистісні взаємодії та між групові взаємини;
- ✓ діюча система комунікацій;
- ✓ стилі спілкування, вирішення питань та розв'язання конфліктів;
- ✓ прийнята система лідерства;
- ✓ символіка, гасла, організаційні табу, ритуали й інше.

До **основних понять**, з якими асоціюється організаційна (корпоративна) культура, відносяться:

- *спостережувані поведінкові стереотипи при взаємодії людей* використовувана ними мова, звичаї й традиції, ритуали, чинені в певних ситуаціях, тощо;
- *групові норми* — властиві співробітникам стандарти й цінності;
- *проголошені цінності* — артикульовані та оголошені привселюдно принципи й цінності, до реалізації яких прагне група;
- *формальна філософія* найбільш загальні політичні й ідеологічні принципи, якими визначаються дії групи стосовно акціонерів, найманих працівників, клієнтів або посередників;
- *"правила гри"* — правила поведінки при роботі в організаціях, "обмеження", які слід засвоїти та дотримуватися для того, щоб стати повноцінним членом організації, "заведений порядок" поведінки в організації, тощо;
- *"клімат організації"* — почуття, що обумовлене фізичним складом групи й характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами;

- *існуючий практичний досвід* — методи й технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певних цілей, здатність здійснювати певні дії, не потребуючі обов'язкової письмової фіксації;

- *склад мислення, ментальні моделі й/або лінгвістичні парадигми* — прийняті когнітивні (пов'язані з пізнанням) системи, що визначають сприйняття, мислення й мова, використовувані членами групи й передані новим її членам на етапі первинної адаптації та соціалізації;

- *прийняті значення* — миттєве взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників групи один з одним;

- *"базові метафори", або інтеграційні символи* — ідеї, почуття й образи, вироблені групою для самовизначення, які не завжди оцінюються на свідомому рівні, але знаходять втілення в будинках, офісній структурі й інших матеріальних аспектах існування групи. Цей рівень культури відображає не когнітивні, або оцінні, а емоційні й естетичні реакції членів групи.

Основними **підходами** до діагностики й вивченню організаційної (корпоративної) культури є:

- *ідеографічний підхід ("розуміючий")*, в основі якого лежить використання якісних методів, у тому числі аналіз документів, "етнографічне" спостереження, глибокі інтерв'ю, тощо;

- *формалізований підхід (кількісний)*, що характеризується використанням різних стандартизованих опитувачів.

Діагностика й вивчення організаційної (корпоративної) культури здійснюється на наступних **рівнях**:

- *артефакти* — це видимі організаційні структури й процеси, які можна побачити, почути, пощупати, а також легко можна описати, зокрема:

- ✓ форма одягу певні атрибути в одязі, відмінні позначки;

- ✓ мовні обороти, вигуки, лозунги;

- ✓ архітектура й планування будинків розташування організації (її підрозділів);

- ✓ символіка;

- ✓ обряди й ритуали організації.

Звичайно артефакти виникають не на порожньому місці — вони впливають із більш глибоких рівнів культури, є вираженням цінностей, які встановилися в організації за час її становлення, були привнесені засновником і наступними керівниками й співробітниками;

- *проголошені цінності* — висловлення й дії членів організації, які відображають загальні цінності й переконання, проголошені керівництвом як частина стратегії або по яких-небудь інших причинах, а співробітники самі роблять вибір — ухвалювати ці цінності, зробити вигляд і адаптуватися до ситуації, або їх відкинути;

- *базові уявлення* — це основа культури організації, яка визначає поведінку людей в організації, а також прийняття тих або інших дій чи рішень членами організації, які хоча можуть і не усвідомлювати, але вважати непорушними. Це бачення відносин (предметів, подій, тощо) які сприймаються

членами організації на підсвідомому рівні і є для співробітників само собою зрозуміле.

Залежно від характеру впливу організаційної (корпоративної) культури на загальну результативність діяльності організації виділяють наступні **види її впливу** на кадрову політику організації:

✓ "*позитивну*" організаційна (корпоративна) культура — культура, яка сприяє ефективному вирішенню проблем і росту продуктивності, а також стимулює результативність діяльності організації, будучи джерелом прийняття грамотних управлінських рішень та вирішення проблем;

✓ "*негативна*" організаційна (корпоративна) культура — культура, яка може перешкоджати ефективному процесу прийняття ефективних управлінських рішень, загальному функціонуванню організації, є джерелом опор у подальшому розвитку й створення обстановки загального безладдя й плутанини.

Поділ організаційних (корпоративних) культур на позитивні й негативні культури складається з декількох **складових**, які класифікуються:

• По ступеню *взаємної адекватності до існуючої ієрархії цінностей і переважних способів їх реалізації*, виділяють:

✓ "стабільні" культури — характеризується чітко заданими нормами поведінки й традиціями;

✓ "нестабільні" культури — характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальне, припустимій і неприпустимій поведінці, а також "коливаннями" соціально-психологічного статусу працівників.

• По ступеню *відповідності ієрархії особистих цінностей кожного зі співробітників і ієрархічної системи внутрігрупових цінностей* виділяються:

✓ "інтегративна" культура — характеризується єдністю суспільної думки й внутрігруповою згуртованістю;

✓ "дезінтегративна" культура — характеризується відсутністю єдиної суспільної думки, роз'єднаністю й конфліктністю.

• По *змісту домінуючих в організації цінностей* виділяються:

✓ "індивідуально-орієнтовані" культури — культури, які фіксують цінності самореалізації й саморозвитку особистості співробітника в процесій за допомогою здійснення його професійно-трудової діяльності;

✓ "функціонально-орієнтовані" культури — культури, у яких основна цінність укладається в реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності й та статусно-певних моделей поведінки.

Діагностика й вивчення організаційної (корпоративної) культури дозволяє виділити ряд **основних історичних типів культур**, що діють в організаціях, утому числі:

• **Органічна організаційна (корпоративна) культура**, при якій:

✓ організація направляєтся згодою із загальною її ідеєю;

✓ проблеми зважуються на основі вихідної згоди із цілями й завданнями, що встановлюються;

- ✓ лідерство ґрунтується на поділюваних поглядах про напрямок загального руху;
- ✓ с хронічними проблемами справляються за допомогою її додання їм значення й відмови від обговорення;
- ✓ повсякденна робота здійснюється при мінімальному втручанні в неї зі "сторони";
- ✓ функції й відповідальність реалізуються з майже автоматичною точністю;
- ✓ бажання й інтереси окремих людей оцінюються по ступеню їх погодженості із цілями організації;
- ✓ керівництво задає контекст завдання і ціль, зводячи до мінімуму решту втручання;
- ✓ розбіжності й конфлікти відображають факт розбіжності із загальними цілями й завданнями;
- ✓ комунікації (спілкування) обмежені й не суттєві;
- ✓ інформація й дані, як правило, розцінюються як спільне знання, яке непотрібно виносити зовні.
- **Підприємницька організаційна (корпоративна) культура**, при якій:
 - ✓ організація направляє вільною ініціативою;
 - ✓ проблеми зважуються на основі індивідуальної творчості;
 - ✓ лідерство ґрунтується на наявності авторитету й визнання;
 - ✓ с хронічними проблемами справляються за допомогою пошуку нових творчих підходів;
 - ✓ повсякденна робота виконується й видозмінюється кожним по-своєму;
 - ✓ функції й відповідальність виходять такими, яки ми їх роблять самі люди;
 - ✓ бажання й інтереси окремих людей вважаються більш важливими, ніж інтереси організації;
 - ✓ керівництво організації дає людям можливість робити так, як вони вважають за потрібне;
 - ✓ розбіжності й конфлікти є продуктивним вираженням індивідуальних особливостей і відмінностей;
 - ✓ комунікації (спілкування) міняються по інтенсивності й непередбачені;
 - ✓ інформація й дані, як правило, використовуються для індивідуальних досягнень.
- **Бюрократична організаційна (корпоративна) культура**, при якій:
 - ✓ організація направляє сильним керівництвом;
 - ✓ проблеми зважуються на основі ясного й зосередженого продумування;
 - ✓ лідерство ґрунтується на владі й положенні;
 - ✓ з хронічними проблемами справляються за допомогою зміцнення керівництва й відповідності правилам;
 - ✓ повсякденна робота залежить від незмінності курсу й активності керівництва;
 - ✓ функції й відповідальність залежить від незмінності курсу й активності керівництва;
 - ✓ бажання й інтереси окремих людей підкоряються інтересам організації;

- ✓ керівництво визначає лідерів і можливі напрямки розвитку;
- ✓ розбіжності й конфлікти загрожують стабільності організації й заважають роботі;
- ✓ комунікації (спілкування) формальні й підкоряються правилам;
- ✓ інформація й дані, як правило, контролюються, і доступ до них обмежений;

- **Партиципативна організаційна (корпоративна) культура**, девізом якої є "*ти за справу, а справа — за тебе*", при якій:

- ✓ організація направляється всебічними обговореннями;
- ✓ проблеми зважуються на основі відкритої взаємодії;
- ✓ лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співробітництву;
- ✓ з хронічними проблемами справляються за допомогою більш напруженої дискусії й вироблення способів їх розв'язання;
- ✓ повсякденна робота постійно пере перевіряється для більшої досконалості;
- ✓ функції й відповідальність розділяються й переміняються по необхідності;
- ✓ бажання й інтереси окремих людей узгоджуються з інтересами організації шляхом домовленостей;
- ✓ керівництво діє як каталізатор групової взаємодії й співробітництва;
- ✓ розбіжності й конфлікти вважаються життєво необхідними для ефективного вирішення проблем;
- ✓ комунікації (спілкування) відкриті й є насиченими;
- ✓ інформація й дані, як правило, оцінюються й розподіляються відкрито.

Крім наведених вище історичних типів організаційних культур, у практичній діяльності широке застосування знаходить наступна (по К.Камертону й Р.Куінну) **класифікація типів організаційних культур**:

- *ієрархічна (бюрократична) культура* — зосереджена на внутрішніх проблемах, потребах у стабільності й контролі, важливості процедур і гарних організаторів і координаторів. Формальні правила й політика підтримують цілісність організації, заохочуються ретельність і ефективність;

- *культура конкуренції (ринкова культура)* — характеризує організацію, орієнтовану на результати, зосереджена на зовнішніх факторах, потребі в стабільності й керованості. Співробітники орієнтовані на конкретні персональні цілі, а лідери — на тверді й вимогливі;

- *культура клану (родини)* — характеризує приязно-орієнтоване місце для роботи й зосереджена на внутрішніх проблемах, їй властиві гнучкість, турбота про людей і чутливість до замовника. Співробітники сприймають організацію, як численну родину, а її лідерів — у якості наставників і навіть батьків. Цілісність організації підтримується лояльністю співробітників, традиціями, високою обов'язковістю сторін бізнесу;

- *культура творчості (адхократична культура)* характеризує динамічні, творчі, що її заохочують заповзятливість, умови для роботи її зосереджена на зовнішніх факторах з високим ступенем гнучкості її індивідуалізму, заохочується особиста ініціатива її свобода.

Існує також і цілий ряд інших підходів до **класифікації типів організаційних (корпоративних) культур** та їх характеристик. Серед найбільш поширених є такі, наприклад, як:

- **Типологія Дж. Зонненфельда:**

- ✓ "*бейсбольна команда*" — орієнтована на ключових і успішних співробітників;

- ✓ "*клубна культура*" — характеризується лояльністю, відданістю її спрацьованістю співробітників, командною роботою;

- ✓ "*академічна культура*" — орієнтована на молодих співробітників, які виявляють цікавість до довгочасного співробітництва її згодні повільно просуватися по службовим сходам;

- ✓ "*оборонна культура*" — характерна для організацій, яким часто доводиться зазнати реструктуризації її скорочувати свій персонал, перебудовуватися до нових зовнішніх умов.

- За "**побутовою**" типологією, розрізняють:

- ✓ "*друзі*" — базується на прагненні створити її зберегти дружні відносини, як по горизонтальним, так і вертикальним зв'язкам;

- ✓ "*родина*" — характеризується одночасно її твердою ієрархією (з наявністю ролей батька її матері, старших і молодших сестер і братів) і повній відсутності яких-небудь офіційних правил (взаємини засновані на почуттях).

- ✓ "*начальник*" — заснована на остраху перед керівником або наслідків прийнятих їм рішень і беззаперечному підпорядкуванні старшим за посадою.

Сучасні організації, як правило, являють собою полікультурні утворення, які є оригінальною сумішшю із усіх наведених вище типів організаційних (корпоративних) культур. При цьому в кожному конкретному випадку необхідне досягнення раціонального балансу між сильними її слабкими організаційними (корпоративними) культурами.

До характерних **рис, що визначають силу/слабкість** організаційних (корпоративних) культур можна віднести наступні:

- **Сильними організаційними (корпоративними) культурами** вважаються ті, які мають наступні елементи:

- ✓ корпоративна філософія її місія, беззаперечно сприймана всіма членами організації її об'єднуюча їх;

- ✓ наявність в організації лідера, який довіряє іншим менеджерам і в який вірять більшість членів організації;

- ✓ відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва;

- ✓ особлива увага приділяється людям і продуктивності їх праці;

- ✓ особлива увага приділяється клієнтам організації її рівню їх задоволеності всіма аспектами бізнесу;

- ✓ наявність почуття задоволеності організацією її членами й лояльності до неї;
- ✓ наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів, звичаїв;
- ✓ загальний емоційний підйом, що стосується роботи в організації і її майбутнього;
- ✓ почуття задоволення, пов'язане з виконавською майстерністю, вкладеними в спільну справу зусиллями й винагородою.

• Ознаками *слабких організаційних (корпоративних) культур* вважаються наступні характеристики:

- ✓ лідери й неформальні авторитети ("герої") організації деструктивні;
- ✓ традиції й ритуали, проведені в повсякденному житті не організовані;
- ✓ відсутність в організації ясних цінностей і переконань, підтримуваних більшістю членів організації;
- ✓ стратегії організації характеризуються короткостроковим характером і концентрацією на власні (внутрішні) проблеми;
- ✓ існування проблем міжособистісного характеру, битви між окремими угрупованнями, відсутність команди й почуття причетності.

Таким чином, *створення ефективної кадрової політики* є не можливим без ефективної організаційної (корпоративної) культури, для *формування якої необхідне:*

- існування чіткого бачення та усвідомлення стратегічного напрямку руху організації;
- вище керівництво організації та її власники мають бути активними прихильниками до нових цінностей і усвідомлять необхідність удосконалення (проведення змін) існуючої культури в організації;
- керівники усіх рівнів та щаблів управління всіма своїми вчинками й поведінкою мають символізувати зміни, що відбуваються в організаційній (корпоративній) культурі;
- проведення певних визначених змін культурні в організації має бути підтримано всіма існуючими в цій організації системи;
- створення команди висококваліфікованих однодумців, що користуються авторитетом в організації, для врахування удосконалень культури при формуванні кадрової політики організації.

Визначити значення впливу того або іншого типу організаційної (корпоративної) культури в життєдіяльності організації можна лише з урахуванням тієї обставини, що для кожного з типів організаційної (корпоративної) культури характерні певні *типи управління*, що характеризують як спосіб прийняття управлінських рішень (*управлінська форма*), так і способи реалізації цих рішень (*важелі керування*).

Специфічні управлінські форми, що виконують функцію відтворення соціального досвіду паралельно з функцією регулювання діяльності людей у цій організації. Управлінські форми (або їх комбінацію) забезпечують відтворення сукупності норм, цінностей, філософських принципів і психологічних установок, що визначають поведінку людей в організації. У

полікультурних організаціях наявність *різних управлінських форм* дозволяє відшукувати різні **варіанти вирішення виникаючих проблем** в залежності від *типу культури, що є домінуючим* в організації:

- *колективістська управлінська форма* — базується на загальновизнаних нормах поведінки, що припускають одноособове прийняття рішень лідером колективу, підкріплених авторитетом керівника, що вважають великим авансом довіри з боку колективу. Така управлінська форма більшою мірою відповідає органічній організаційної (корпоративної) культури;

- *ринкова управлінська форма* — заснована на міркуваннях вигоди, і рішення ухвалюються відповідно до законів ринку, а головним важелем впливу на персонал служать грошові виплати (утримання), що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Така управлінська форма більшою мірою відповідає підприємницької організаційної (корпоративної) культури;

- *бюрократична управлінська форма* — у центрі прийняття рішень має формалізовані встановлення вищих керівників, а головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється ступінь його впливу на підлеглих. Такого типу управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної (корпоративної) культури, яка характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, що строго виконують свої функції й накази начальства;

- *демократична управлінська форма* — в першу чергу, враховує легітимну думку більшості зацікавлених учасників. У рамках цієї форми особлива увага можливості досягати інтересів більшості, але й не ущемити при цьому інтереси меншостей, тобто знайти паритет між усіма поділюваними уявленнями й тими, які тільки з'являються в суспільстві, але й можуть нести в собі істотний розвиваючий ефект. Дана форма управління, виникла в партисипативної організаційної (корпоративної) культури;

- *діалогова (знанієва) управлінська форма* — дозволяє вдатися до розгорнутої аргументації, щоб переконати своїх супротивників. У рамках цієї форми акцент переноситься на розробку альтернативних уявлень про цілі організації, яка дозволяє підвищити стабільність організаційного розвитку в ситуації високої нестабільності й мінливості. Дана форма управління можлива в тому випадку, коли ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань безлічі різних професіоналів, що володіють своїми специфічними виставами й фактами, що описують керовану реальність.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Організаційна (корпоративна) культура – сутність, основні компоненти, поняття та роль при формуванні кадрової політики організації*
2. *Підходи до діагностики та рівні формування організаційної (корпоративної) культури та види їх впливу на формування кадрової політики організації*
3. *Типи організаційної (корпоративної) культури – їх характеристика та вплив на формування кадрової політики організації*
4. *Характеристика рис, що визначають силу/слабкість організаційних (корпоративних) культур та їх вплив на формування кадрової політики організації*

5. Зв'язок між типами організаційної (корпоративної) культури та управлінськими формами, врахування цього при формуванні кадрової політики організації

§ 18. Політика з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності, як складова кадрової політики організації

Формування кадрової політики організації не можливо без визначення певної системи взаємовідносин між найманими робітниками й власниками бізнесу (їх повноважними представниками), бо, незалежно від форм власності й сфер діяльності, її основу становить спільне функціонування цих двох складових будь-якої діяльності. Ефективне ж їх функціонування можливе лише за умов **партнерства** — спільної діяльності, яка спрямована на досягнення загальної мети шляхом співробітництва й взаєморозуміння, що базується на балансі прав і обов'язків, які мають забезпечити реалізацію визначених стратегічних цілей та вирішення встановлених завдань.

Відносно відносин між найманими робітниками й власниками бізнесу, прийнято оперувати терміном **соціальне партнерство** — система відносин, при якій визнаються розбіжності інтересів різних соціальних груп, а також право представників кожної з цих груп відстоювати свої інтереси через пошук компромісів та шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах взаємної згоди.

Таким чином, політика організації з розбудови соціальних взаємовідносин та визначення соціальної відповідальності кожної із сторін спільної діяльності має суттєвий вплив на діяльність організації в цілому та управління її персоналом, зокрема, й має обов'язково знайти своє відображення як складова кадрової політики організації.

Соціальні взаємовідносини в організації між певними соціальними групами в організації, в першу чергу між найманими робітниками й повноважними представниками власників бізнесу або взагалі здійснення будь-якої діяльності, характеризуються певними **особливостями**, зокрема:

1. Це відносини між соціальними групами, що мають *корпоративні інтереси*, які як зближуються і навіть до повного злиття, так й мають різну соціально-економічну спрямованість інтересів, що суттєво відрізняються і навіть до повного антагонізму. Завдяки існуванню корпоративних інтересів, процес існування та розвитку соціальних взаємовідносини в організації являю є собою одночасно як *боротьбу* (боротьбу в якій не може бути одночасно і переможця і переможеного), так і *співробітництво*, тому що виграють усі сторони або зазнає поразки вся система соціального партнерства.

2. Соціальні взаємовідносини в організації є такими відношеннями між різними соціальними групами та соціальними спільнотами з різними соціально-економічними інтересами в ній, при яких *не переслідується мета повної реалізації їх інтересів*, що саме по собі неможливо. Однак частково, в окремих аспектах досягається певний, а точніше, оптимальний, *баланс у реалізації* цих інтересів.

Таким чином, соціальні взаємовідносини в організації **вимушені будуватися** на основі взаємної вигоди та взаємодії між різними соціальними групами, бо в цьому об'єктивно зацікавлена кожна зі сторін. Тому формування кадрової політики організації та її реалізація має відбуватися на основі **політики соціального партнерства** — політики з розбудови соціальних взаємовідносин в організації, яка являє собою історично обумовлену політику *досягнення певного компромісу інтересів* головних існуючих економічних суб'єктів здійснення будь-якої діяльності, що об'єдналися в певні соціальні групи організації. Політика з розбудови соціальних взаємовідносин в організації, побудована у вигляді політики соціального партнерства має відображати суспільну необхідність *забезпечення соціального миру* як однієї з основних умов як соціально-економічної стабільності та економічного прогресу організації, так і соціально-економічного розвитку певної території та країни в цілому.

Таким чином, з організаційної точки зору формування та реалізації політики з розбудови соціальних взаємовідносин в організації, **соціальне партнерство має забезпечити:**

- з одного боку — подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників бізнесу на найманих працівників;
- з іншого боку — страхування власника від однобічних егоїстичних групових дій найманих робітників, що можуть зашкодити розвитку та функціонуванню бізнесу.

Формування політики з розбудови соціальних взаємовідносин в організації в формі політики соціального партнерства на рівні конкретної організації — *система заходів, що забезпечують співробітництво* певних соціальних груп організації та їх об'єднань, які виступають в якості *найманих робітників* з одного боку, так і в якості *роботодавців* (власників бізнесу та уповноважених ними осіб та соціальних груп з ними пов'язаних), яке здійснюється *постійно на договірній основі*, переважно у формі проведення колективних переговорів, та Заключення й виконання договорів та угод, що регулюють соціально-трудова відносини в організації.

Ідеологічною й теоретичною основою реалізації політики соціального партнерства є *визнання усіма його учасниками:*

- необхідності існування як в суспільстві в цілому, так і в кожній конкретній організації, зокрема, *різних соціальних груп* зі своїми специфічними та характерними для їхнього існування функціями й інтересами ;
- *об'єктивності відмінностей* між існуючими соціальними групами та *конфлікту між їх інтересами*, що має бути вирішеним шляхом використання різних форм боротьби між соціальними групами;
- можливості *ввести боротьбу* між соціальними групами з використанням різних її форм *в цивілізованих рамках й добитися її конструктивного результату* на основі компромісу у вигляді взаємоприйнятого розвитку як певної організації, так і суспільного розвитку в цілому, що відповідає їх перспективним цілям й завданням.

Таким чином, політика організації з розбудови в ній соціальних взаємовідносин на основі соціального партнерства, є не що інше, як *визнання наявності конфлікту та виявлення його специфічних, характерних саме для конкретної організації ознак*, а також, на підставі цього, *введення конфлікту в певні легітимні й конструктивні рамки*, які дозволяють *вирішувати* проблемні питання у взаємовідносинах між окремими соціальними групами в організації *шляхом компромісу*.

Необхідність пошуку й знаходження тієї або іншої моделі побудови відносин між власниками бізнесу й найманою робочою силою, а також подолання протиріч між ними *викликані існуванням ринкових відносин*, а забезпечення політики соціального партнерства, як складової частини кадрової політики організації формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин. Але, при цьому *необхідно враховувати суттєвий вплив* як на формування взаємовідносин між окремими соціальними групами, так і реалізацію цих відносин й шляхи вирішення проблем, що виникають, не тільки "чисто-ринкових" відносин, що існують в суспільстві, а й **державної соціальної політики**, яка визначає та регулює порядок побудови певних відносин між окремими соціальними групами та шляхи й методи врегулювання окремих суперечностей, що можуть виникати в стосунках між цими групами. Доповненням до державної соціальної політики може бути також *політика органів місцевого самоврядування* з цих питань. Так, наприклад, Згідно із Законом України "Про соціальне партнерство" визначаються наступні *форми здійснення взаємовідносин* в межах політики соціального партнерства:

- ✓ консультації, переговори, укладення угод та колективних договорів, спільне розв'язання колективних трудових спорів;
- ✓ організація примирливих і арбітражних процедур;
- ✓ участь у роботі органів соціального партнерства;
- ✓ розгляд і вирішення претензій та розбіжностей;
- ✓ контроль виконання загальних домовленостей.

Однак ринкові вимоги призводять до виникнення та існування у практичній діяльності і інших форми взаємовідносин між сторонами соціального партнерства. Наприклад, існування на виробничому рівні таких форм, як участь працівників в управлінні виробництвом, у корпоративних правових діях (участь у розподілі прибутку, доходів від власності, тощо), в управлінні засобами обов'язкового соціального страхування й соціального забезпечення та інші.

Специфічною формою формування політики соціального партнерства, як політики з розбудови соціальних взаємовідносин в організації є залучення до цього процесу *третьої сторони* — представників виконавчих органів державної влади (виконавчих органів місцевого самоврядування) та/або представників центральних органів (галузевих або територіальних) профспілки, або представників "третейських" організації, яке може бути на постійній або нерегулярній основі (як правило, тільки у випадках загострення ситуації).

До **принципів**, на яких має будуватися політика з розбудови соціальних взаємовідносин в організації, можна віднести наступні:

- ✓ рівноправності сторін;
- ✓ поваги сторін і урахування їх інтересів;
- ✓ зацікавленості сторін в участі в договірних відносинах;
- ✓ співробітництва між сторонами в пошуку компромісів;
- ✓ узгодження дій сторін у реалізації своїх інтересів;
- ✓ сприяння держави в зміцненні й розвитку соціального партнерства на демократичній основі;
- ✓ дотримання сторонами і їх представниками трудового законодавства й інших нормативно-правових актів, що містять норми трудового права;
- ✓ повно важності представників сторін;
- ✓ забезпечення свободи вибору під час обговорення питань, у межах чинного законодавства;
- ✓ добровільності прийняття сторонами на себе зобов'язань;
- ✓ реальності зобов'язань, прийнятих на себе сторонами;
- ✓ обов'язковості виконання колективних договорів і угод;
- ✓ контролю виконання прийнятих колективних договорів і угод;
- ✓ відповідальності сторін, їх представників за невиконання з їхньої вини колективних договорів і угод.

Серед **функцій**, які мають бути реалізовані в процесі формування та реалізації політика з розбудови соціальних взаємовідносин в організації як складової частини її кадрової політики можна зазначити, зокрема, наступні:

- ✓ *захисну функцію* — вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- ✓ *організаційну функцію* — гласність і чітко визначений порядок укладення угод та договорів соціального спрямування, їх стандартизація;
- ✓ *миротворчу функцію* — на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Серед **основних напрямів** розроблення заходів, спрямованих на реалізацію політики соціального партнерства, можна зазначити, зокрема, наступні:

- ✓ залучення працівників до участі в управлінні організацією (*виробнича демократія*);
- ✓ участь працівників у фінансових схемах, в тому числі участь у власності, доходах і інше (*економічна демократія*);
- ✓ регулювання соціально-трудова відносин (*соціальна демократія*);
- ✓ проведення переговорів на національному, регіональному й місцевому рівнях з метою укладення угод і колективних договорів (*правова демократія*).

Формування та реалізації політика з розбудови соціальних взаємовідносин в організації на принципах соціального партнерства має бути спрямовано на **вирішення**, зокрема, таких важливих **проблем**, як:

✓ формування такої моделі поведінки та взаємовідносин суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку та забезпечує досягнення визначеної мети;

✓ забезпечення не дискримінаційних умов формування та існування усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва й робочу силу) та рівноправність підстав виникнення та реалізації в них усього комплексу соціально-трудова відносин;

✓ усунення факторів соціальної напруженості як в суспільстві в цілому, так і в кожній організації, зокрема, шляхом не допущення жодних форм дискримінації за будь-якими ознаками й зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;

✓ створення умов для поступового формування як ефективного власника, так і відповідального працівника.

Формування та реалізації політика з розбудови соціальних взаємовідносин в організації на принципі соціального партнерства **має враховувати, що регулювання соціальних відносин**, заснованих на принципах соціального партнерства, відповідно до чинного законодавства, здійснюється **виключно на договірній основі** через систему угод та договорів, які укладаються на різних рівнях — як на загальнодержавному та регіональному рівнях, так і на галузевому (міжгалузевому) та локальному корпоративному рівнях. При цьому норми побудови та регулювання соціальних відносин, про які сторони домовляються на загальнодержавному, регіональному і на галузевому (міжгалузевому) рівнях не можуть бути нижче ніж передбачено чинним законодавством та ці норми є лише підставою для проведення переговорів та домовленостей на локальному корпоративному рівні. Норми, що встановлені на локальному корпоративному рівні не можуть бути нижче ніж передбачено іншими угодами і є нормами прямої дії. На локальному корпоративному рівні визначаються соціальні відносини на рівні організації та/або її структурних підрозділів у вигляді колективних договорів, а також індивідуальних трудових відносин та групових соціально-трудова відносин у вигляді трудових договорів, угод та контрактів.

Механізм забезпечення договірної основи для реалізації політики соціального партнерства визначається комбінацією різних методів взаємодії соціальних партнерів, які тісно взаємозалежні і є доповненням до складових частин один одного. **Основними складовим** такого механізму є:

- **Соціальний діалог** — процес визначення й зближення позицій, досягнення загальних домовленостей і прийняття погоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців і органів виконавчої влади й місцевого самоврядування, з питань формування й реалізації державної соціально-економічної політики й регулювання соціально-трудова відносин.

- **Консультації** — проводяться за пропозицією сторони соціального діалогу з метою визначення й зближення позицій сторін при прийнятті ними рішень, які належать до їхньої компетенції. Ініціатор проведення консультації

направляє іншим зацікавленим сторонам письмову пропозицію із вказівкою предмета консультацій і строків їх проведення.

- *Колективні переговори* — важлива частина соціального діалогу, як метод взаємодії соціальних суб'єктів, які проводяться з метою складання колективних договорів і угод. Принципами проведення колективних переговорів є принципи добровільності й сумлінності — працюючі повинні мати можливість самі вибирати делегатів, що представляють їх на колективних переговорах, без якого б то ні було втручання влади або третіх сил. В процесі проведення колективних переговорів допускаються єднальні процедури й посередництво добровільного характеру або ж установлювані законом, якщо це відбувається в розумних часових межах.

Роботодавець (органи й об'єднання, що представляють власників бізнесу) в обов'язковому порядку повинен ознайомитися з *наданими йому* легітимними та повноважними представниками найманих працівників (професійних союзів або їх об'єднань) *їх вимогами* і повідомити про ухвалення рішення про проведення соціального діалогу, консультацій та колективних переговорів з групою, що представляє інтереси *усіх працівників організації*. Результати, досягнуті в ході переговорів, відображаються в змісті угод і договорів.

В разі виникнення розбіжностей щодо шляхів та методів вирішення проблем, які є підставою для колективного трудового спору, вимоги, у вигляді їх копії, також можуть бути відправлені відповідному до державного органу по регулюванню колективних трудових спорів. Кожна сторона колективних трудових переговорів не правочинна ухилитися від участі в процесі примирливих процедур у проведенні яких беруть участь члени примирливої комісії, що є представниками сторін, а також, якщо буде потреба, посередники або члени державного органу, відповідального за врегулювання колективних спорів у сфері праці. Роботодавець зобов'язаний надати всі умови для ефективної діяльності примирливої комісії.

Заходи щодо врегулювання соціальних взаємовідносин в організації, які передбачаються відповідною політикою організації, мають знайти своє відображення у **колективному договорі** організації, в якому, зокрема, знаходять відображення наступні питання:

- певна деталізація й конкретизація окремих чинного законодавства про працю з максимальним урахуванням специфіки організації;
- питання, що поставлені вимогами часу й виробництва, але не врегульовані діючими нормативними документами організації;
- встановлення певних пільгових умов праці, що забезпечують виконання договірних обов'язків і зв'язків сторін;
- встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за поліпшення умов праці й безпеки працівників, залучення працівників до управління виробництвом;
- врегулювання існуючих протиріч між роботодавцем й найманими робітниками.

- зміни в організації виробництва й роботи та забезпечення продуктивної зайнятості;

- питання нормування й оплати роботи, встановлення форм і систем оплати праці, визначення розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій і ін.);

- встановлення гарантій, компенсацій, пільг, в тому числі додаткові, порівняно із чинним законодавством і угодами, гарантії та соціально-побутові пільги.;

- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку організації (якщо інше не передбачене статутом);

- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;

- умов праці й забезпеченню безпечних умов роботи;

- забезпечення житло-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників;

- гарантій діяльності профспілкової або інших представницьких організацій трудящих;

- умов регулювання фондів оплати роботи й установа між кваліфікаційних (між посадових) співвідношень в оплаті роботи й інші.

Політика організації з розбудови соціальних взаємовідносин, що будується на основі політики соціального партнерства, не може не передбачати заходів щодо **соціальної відповідальності**, як організації в цілому, так і окремих її складових, зокрема.

Бути **соціально відповідальною комерційною організацією** — значить не обмежуватися дотриманням законодавчо встановлених вимог та зобов'язань, що належить виконувати організації, а, крім того, *проводити широку інвестиційну політику щодо інвестування як в людський ресурс організації, перетворюючи його в людський капітал, так і навколишнє середовище організації й її відносини з усіма зацікавленими сторонами, що є запорукою постійного розвитку комерційної організації, підвищення її потенціалу й конкурентоспроможності.*

Соціальна відповідальність бізнесу та його окремих складових — відповідальність як бізнесу в цілому, так і окремих суб'єктів бізнес діяльності *за дотриманням певних норм і правил, або неявно визначених, або невизначених в повній мірі чинним законодавством в різних сферах суспільного життя (в області етики, екології, милосердя, людинолюбства, тощо), що впливають на якість життя, як окремих соціальних груп, так і суспільства в цілому.* Соціальну відповідальність бізнесу можна розглядати як:

- ✓ добровільний внесок окремих суб'єктів бізнес діяльності та бізнесу в цілому *в розвиток суспільства* (в соціальній, економічній, екологічній та інших сферах) як окремого регіону, так і країни в цілому;

- ✓ добровільні внески, *що пов'язані з забезпеченням основної діяльності організації;*

- ✓ добровільні внески, *що виходять за рамки визначеного законом мінімуму.*

Політика організації з розбудови соціальних взаємовідносин, що враховує елементи соціальної відповідальності має враховувати існування в організації **соціально-орієнтованої концепції загального управління** (англ. *Total Responsibility Management, TRM*), яка полягає в збільшенні уваги керівництва організації до вимог широкого кола різних "зацікавлених сторін", під впливом яких перебуває організація й від яких залежить ефективність її функціонування — від питань збереження навколишнього середовища до питань розвитку громадянського суспільства, як у регіонах безпосередньої присутності організації, так і країні в цілому.

Забезпечення ефективного ведення бізнесу не можливо без:

- а)** налагодження організацією тісних зв'язків як з клієнтами, партнерами та і іншими "зацікавленими сторонами", включаючи регуляторні органи;
- б)** опори організації на всебічну систему захисту інтересів усіх учасників економічних відносин, не тільки гарантованою державою, а й сприйману суспільством у цілому. Таким чином, **реалізація** соціально-орієнтованої концепції загального управління *передбачає*, що ледве чи не в усі сфери бізнес діяльності організації, в більшому або меншому ступені, *мають бути включені соціально-значимі компоненти*, зокрема:

- ✓ дотримання норм безпеки й екологічних норм, а також охорони праці й гігієнічних стандартів роботи при здійсненні виробничих процесів;

- ✓ соціальні чинники кадрової політики, щодо політики побудови відносин з персоналом, задіяним у виробництві — рівень оплати праці й "соціального пакета", стратегії в навчанні співробітників, подоланні негативних чинників при формуванні трудового колективу, особливо наслідків "оптимізації чисельності" в результаті заходів реструктуризації процесів, скорочення штатів тощо;

- ✓ політика закупівель і продажів, робота на внутрішньому й зовнішньому ринках, забезпечення якості товарів (робіт та послуг) і їх безпека для споживачів;

- ✓ механізми, що використовуються для вибудовування відносин між організацією і її клієнтами, органами державного й місцевого управління, а також громадськими організаціями;

- ✓ охорона навколишнього середовища та заходи щодо зменшення негативного впливу на нього й таке інше.

З основних **моделей врахування соціальної відповідальності** в політиці організації з розбудови соціальних взаємовідносин можна зазначити наступні:

- **модель корпоративного егоїзму**, яку називають "*американська модель соціальної відповідальності*" — усі аспекти соціальної відповідальності як бізнесу в цілому, так і його окремих складових *полягають в бездоганному і безумовному виконанні усіх встановлених обов'язків* як перед власниками бізнесу (досягнення визначених цілей й вирішення поставлених завдань), так і перед його учасниками (гідна компенсація за виконану роботу, дотримання договорених зобов'язань, діючих нормативів та стандартів, тощо) та суспільством в цілому (сплата податків, дотримання законодавства, тощо).

Діяльність кожної організації, за цією моделлю соціальної відповідальності, має узгоджуватися із загальними принципами захисту навколишнього середовища, забезпечення здоров'я й безпеки, а відповідальність перед суспільством обмежується створенням робочих місць і забезпеченням ефективності їх використання через створення певних умов роботи, виплату гідної заробітної плати найманим робітникам і високих податків у державний й місцеві бюджети. Що стосується всіх інших соціальних проектів та програм, то вони не можуть мати жодного стосунку до бізнесу, бо лише приводять до необов'язкових додаткових та, з точки зору здійснення бізнес діяльності, зайвих видатків та відповідного зменшення прибутку й, як наслідок, відповідних податків;

- **модель корпоративного альтруїзму**, яку називають "*європейська модель соціальної відповідальності*" — виконання законодавчих вимог, діючих обов'язкових до виконання правил, норм та стандартів є лише обов'язковою, але не є достатньою умовою існування організацій, які мають додатково до визначених обов'язкових вимог свого функціонування вносити певний відчутний вклад у поліпшення якості життя як власних найманих працівників, так і членів громади регіону функціонування бізнесу та суспільства в цілому. Дана модель соціальної відповідальності передбачає існування певних спеціальних платежів, що не передбачені чинним законодавством та/або в розмірах понад передбачених чинним законодавством, які мають бути спрямовані на грошові трансферти в першу чергу для підтримки особливо вразливих верст населення та забезпечення загально прийнятного рівня життя, подавання тимчасових труднощів, тощо;

- **модель розумного егоїзму**, яку називають "*змішаною моделлю соціальної відповідальності*", або "*моделлю корпоративної соціальної відповідальності*" — це є модель "*гарного бізнесу*", модель побудови соціальних відносин як в середині організації, так і зовні неї шляхом певного скорочення поточних прибутків та досягнення мінливих цілей задля отримання прибутків в довгостроковій перспективі та досягнення стратегічних цілей організації. Витрачаючи певні гроші на соціальні й філантропічні проекти та програми, організація (корпорація), збільшує свої видатки та, відповідно, скорочує свої поточні прибутки, але при цьому створює в довгостроковій перспективі сприятливе соціальне оточення (як внутрішнє, так і зовнішнє) й, як результат, стабільне одержання стійкого прибутку.

При обґрунтуванні застосування тієї чи іншої моделі врахування соціальної відповідальності в політиці організації з розбудови соціальних взаємовідносин найчастіше враховуються, зокрема, **наступні фактори:**

- **персонал** — рекрутинг, і збереження персоналу, зокрема, на конкурентному ринку праці як вже підготовлених кваліфікованих кадрів, так і випускників навчальних закладів;

- **управління ризиками** — створення власного іміджу організації, його репутації, на створення яких ідуть іноді десятиліття, забезпечують ефективне функціонування бізнесу в лояльному зовнішньому навколишньому середовищі

організації й культури "належної поведінки" у корпорації, які можуть значною мірою мінімізують ризики бізнесу;

- *диференціація марки виробника й товару/послуги* — відіграє певну роль у формуванні лояльності, заснованої на відмітних етичних цінностях, з боку контрагентів бізнесу, як до самої організації, так і до її товарів/послугам;

- *ліцензія (право) на здійснення бізнес діяльності* — ухвалюючи послідовні добровільні заходи, які можуть переконати уряд й широкі суспільні кола в тому, що бізнес серйозно ставиться і є сумлінними корпоративними гравцями відносно стандартів праці, впливу на навколишнє середовище й суспільне оточення.

Формування соціальної відповідальності під час розробки та реалізації політики організації з розбудови соціальних взаємовідносин має спиратися на наступні **принципи**:

- *відповідальність бізнесу перед контрагентами* — складається в сприятливому ціноутворенні, якості товарів та послуг, турботі про здоров'я й безпеки споживачів, у сумлінні й конкуренції й рекламі, дотриманні етичних норм ведення бізнесу;

- *соціальний захист найманих працівників* — дотримання трудових прав і гідної винагороди за роботу, охорони праці, забезпечення безпеки й здоров'я на робочому місці, розвитку й підтримки персоналу;

- *відношення до прав людини й до навколишнього середовища* — забезпечення нормального співіснування виробництва й жителів регіонів присутності бізнесу, екологічної безпеки виробництва, ощадливого споживання природних ресурсів і їх повторного використання, утилізації відходів;

- *партнерство з місцевим співтовариством і владою* — є обов'язковою умовою відповідальності, яка складається в співучасті в соціально-економічному розвитку територій по напрямках, які зачіпають основну діяльність організації або не стосовним до основної діяльності (включаючи благодійні програми соціального й культурного розвитку), у підтримці суспільних ініціатив, інститутів громадянського суспільства.

Поєднання політики соціального партнерства та соціальної відповідальності, як *складових* політики організації з розбудови соціальних взаємовідносин забезпечує формування єдиної **соціальної політики організації** — комплексу заходів, що забезпечують досягнення визначених стратегічних цілей за рахунок соціального партнерства усіх учасників бізнес діяльності та соціальної відповідальності усіх сторін, пов'язаних з діяльністю організації.

Таким чином, в самому загальному вигляді **соціальна політика**:
а) регулює відносини між суспільством і окремими соціальними суб'єктами, спільнотами, групами, між самими соціальними групами; **б) покликана вирішувати суперечності** між незбіжними інтересами різних суб'єктів, між поточними й перспективними інтересами суспільства.

За своїм **змістом** соціальна політика організації включає:

- аналіз і прогноз соціально-економічного становища окремих соціальних груп організації та відношення до неї населенням регіону її перебування;
- розробку цілей і завдань соціальної політики в цілому та її складових — політики соціального партнерства та політики соціальної відповідальності;
- виявлення соціальних проблем кожної з соціальних груп, що складають трудовий колектив організації та її соціальне зовнішнє оточення;
- розробку заходів з вирішення (повного або частково) наявних соціальних проблем, в першу чергу таких, що викликають можливість виникнення соціальних конфліктів;
- вишукування джерел фінансування заходів щодо вирішення окремих соціальних проблем та визначення конкретних суб'єктів, відповідальних за це;
- розробку та реалізацію певних проектів та соціальних програм, спрямованих на вирішення (повне або часткове) наявних соціальних проблем, включаючи контроль за процесом їх формування і реалізації.

Соціальна політика, що спрямована на вирішення соціальних проблем та визначення соціальних взаємовідносин між найманими робітниками як з адміністрацією, так і між певними трудовими колективами, задіяними в бізнес-процесах організації є **внутрішньою соціальною політикою**. Основним інструментом внутрішньої соціальної політики є *укладення колективних договорів*, у яких прописуються певні соціальні норми взаємовідносин та гарантій співробітників. Серед *напрямів реалізації* внутрішньої соціальної політики можуть бути, зокрема:

- створення й забезпечення *нормальних умов здійснення трудової діяльності й зайнятості* трудового колективу;
- забезпечення *тісного взаємозв'язку між результатами роботи й заробітною платою трудящих* як основного показника їх рівня доходів, а також моральною й матеріальною винагородою працівників за їх працю;
- *перевищення певних соціальних норм та гарантій* над встановленими державними соціальними стандартами й недопущення випадків несвочасної виплати заробітної плати;
- *турбота про зміцнення здоров'я працівників* організації шляхом пайового фінансування, зокрема, таких як:
 - ✓ надаваних працівникам медичних послуг, медичного страхування, компенсації витрат, пов'язаних із противірусною вакцинацією працівників;
 - ✓ оздоровлення співробітників у санаторіях, санаторіях-профілакторіях, пансіонатах і базах відпочинку;
 - ✓ виплати матеріальної допомоги співробітникам на їх оздоровлення;
 - ✓ надання додаткових пільг для донорів крові й таке інше;
- надання певного *спектру соціальних пільг та гарантій для співробітників і членів їх родин*, зокрема таких, як:
 - ✓ доставка працівників, які проживають у віддалених мікрорайонах на роботу й додому;

✓ матеріальна допомога працівникам при одруженні, народженні дитини, у випадку смерті близьких родичів, а також надання їм додаткових оплачуваних відпусток у цих випадках;

✓ матеріальна допомога робітницям, що перебувають у відпустці по догляду за дитиною до досягнення певного віку;

✓ часткова компенсація витрат на відпочинок членів родини й оздоровлення дітей і таке інше;

• розвиток *фізичної культури й аматорського спорту, організація дозвілля й рішення певних побутових питань* співробітників організації, зокрема таких як:

✓ фінансування проведення робочих спартакіади, культурно-масових заходів;

✓ перерахування коштів профспілковій організації для організації та проведення роботи заходів в цьому напрямі;

• реалізація *молодіжної політики* в організації, спрямованої на її професійне зростання й розвиток науково-технічної творчості молоді шляхом:

✓ організації й фінансування конкурсів професійної майстерності, науково-технічних конференцій молоді, заходів, пов'язаних із плануванням і реалізацією кар'єри;

✓ вирішення побутових проблем молоді й організації її відпочинку, фінансування культурно-масових і спортивних заходів для молоді, надання різних позичок і пільгових кредитів молодим родинам;

✓ матеріальне й моральне заохочення молоді, фінансування заходів й таке інше;

• надання певної *адресної допомоги соціально-незахищеним категоріям*, що працюють в організації — багатодітним родинам працівників, працюючим в організації самотнім матерям, родинам працівників, які мають дітей-інвалідів, а також опіку над такими дітьми, що є їхніми єдиними годувальниками, родинам, які втратили годувальника у зв'язку із травмою на виробництві й таке інше;

• надання соціальних пільг та гарантій *колишнім працівникам організації*, що перебувають на пенсії та інше.

Соціальна політика організації, що спрямована на вирішення певних соціальних проблем населення території, на якій здійснює свою діяльність організація, та суспільства в цілому є **зовнішню соціальною політикою**, яка передбачає спеціальні методи діяльності організації, як на території її присутності, так і у взаєминах із владою й суспільством. Для реалізації зовнішньої соціальної політики характерні певні **моделі взаємодії** з навколишнім, оточуючим організацію, зовнішнім середовищем, а саме:

• модель, яка обумовлює те, що *існування та розвиток бізнесу нерозривно пов'язані з розвитком території* — так звані, місто утворюючі організації, коли границя між працівниками, безпосередньо задіяними в бізнес – структурах організації і членами їх родин, а також іншим населенням території присутності бізнесу дуже примарна. Зовнішня соціальна політика в цьому випадку орієнтується на інтереси всього населення території, тому що його

благополуччя є найважливішою умовою благополуччя самої організації і тому організація не може бути осторонь від проблем їх розвитку;

- модель, яка обумовлює те, що зовнішня соціальна політика організації *характеризується добродійністю* — надання матеріальної допомоги й спонсорської підтримки на підставі звернення громадян, громадських організацій, органів державного управління й місцевого самоврядування, політичних партій, недержавних об'єднань. Практично в кожному регіоні є який-небудь яскравий об'єкт, який служить символом такого роду моделі;

- *модель соціального інвестування* — реалізація соціальних проектів та програму характеризується високою якістю та збалансованістю з орієнтацією на кінцевий результат і наступною оцінкою ефективності реалізації проектів та програм в обмін на певні поступки з боку влади та/або громадських організацій й суспільства в цілому;

- *модель соціального партнерства* — реалізується з органами державного та місцевого управління й громадськими організаціями і передбачає уточнення й регламентацію сфер відповідальності бізнесу, влади й суспільства в загальному розв'язанні суспільно-значимих питань.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Політика з розбудови соціальних взаємовідносин — сутність та теоретико-методологічні засади й принципи розбудови політики соціального партнерства, як складова кадрової політики організації*

2. *Основні напрями розбудови соціальних взаємовідносин в організації, їх функції та проблеми, які мають бути вирішені ними. Механізм забезпечення договірної основи для реалізації політики соціального партнерства.*

3. *Політика організації з розбудови соціальних взаємовідносин на основі соціальної відповідальності — сутність та напрями реалізації. Сутність соціально-орієнтованої концепції загального управління та її складові*

4. *Моделі врахування компонентів соціальної відповідальності в політиці організації з розбудови соціальних взаємовідносин організації та фактори й принципи, що враховуються обґрунтуванні застосування тієї чи іншої моделі.*

5. *Соціальна політика організації, як поєднання її політики соціального партнерства та політики соціальної відповідальності, основні напрями реалізації внутрішньої та зовнішньої соціальної політики організації*

Рекомендована література та інформаційні ресурси

1. **Балабанова Л.В.** Управління персоналом: підручник / Л.В.Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 468 с.;

2. **Близнюк В.В.** Методологічні підходи до оцінки персоналу // Наукові записки НаУКМА. – Т. 44. – К.: Економічні науки – 2005. – С.88-93;

2. **Богиня Д.П.** Основи економіки праці.– К.: Академвидав, 2012. – 846с.;

3. **Виноградський М. Д.** Управління персоналом: навч. посібник для вищих навчальних закладів. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 500 с.;

4. **Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для вищих навчальних закладів. – К.: Професіонал, 2006. – 567 с.;

5. **Грішнова О.А.** Економіка праці та соціально-трудова відносини. – К.: Професіонал, 2009. – 387 с.;
6. **Гриньова В. М.** Формування мотиваційної стратегії управління персоналом на підприємстві: монографія. – Харків: вид-во ХНЕУ, 2012. – 298 с.;
7. **Дороніна О.А.** Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : монографія. – Донецьк: вид-во ДонНУ, 2013. – 395 с.;
8. **Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: вид-во КНЕУ, 1998. – 224 с.;
9. **Мороз О.С.** Проблеми розвитку системи соціального партнерства в Україні // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова: [науковий журнал] Серія: Економіка. – Одеса: вид-во ОНУ, 2014. – т. 19 (випуск 3), С. 173-178;
10. **Мороз О.С.** Повышение эффективности социального диалога в Украине // Экономика и право. –2014.-№3(40). – С.78-82;
11. **Мороз О. С.** Проблеми законодавчого врегулювання відносин між сторонами соціального діалогу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса: вид-во ОНЕУ, 2015. – № 8 (228). – С. 121-134;
12. **Мороз О.С.** Узгодження соціальної відповідальності влади, бізнесу, громадян / Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; С. 152-158. – Дніпропетровськ : вид-во Нац. гірн. ун-ту, 2014. – Т.1. – 629 с.;
13. **Мороз О.С.** Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. – Запоріжжя: вид-во ЗДІА, 2015.– 324с.;
14. **Ткаченко А. М.** Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. – Запоріжжя: вид-во ЗДІА, 2008. – 233 с.;
15. **Хміль Ф.І.** Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.;
16. **Щокін Г.В.** Теорія кадрової політики : монографія. – К. : вид-во МАУП, 2007. – 176 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. <http://www.hrm.ru/db/hrm/321674F3DF05069DC3256A1E0040FCBD/category.html>
2. <http://www.hrm.ru/db/hrm/3BF4AC3465C6E252C3256A1E004379C9/category.html>
3. <http://www.hrm.ru/db/hrm/0E1951C255771C7FC3256A1E0042A93A/category.html>
<http://www.hrm.ru/db/hrm/640F7261876682DBC32569BB004E2B8E/category.html>
4. <http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/8/1.html>
5. <http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/8/1.html>
6. <http://mega.km.ru/business/>
7. <http://archive.expert.ru/expert/index.htm>

Питання для підсумкового оцінювання та контролю знань

Розділ 1. Методологічні засади кадрової політики організації

1. Сутність поняття "кадрова політика", її основна мета та завдання на вирішення яких вона спрямована
2. Місце та роль кадрової політики організації, її значення в досягненні організацією цілей та вирішенні встановлених задач
3. Складові елементи кадрової політики організації
4. Основні пріоритети при формуванні кадрової політики організації
5. Вплив політики держави в соціальній та трудовій сфері (державної кадрової політики) на формуванні кадрової політики організації
6. Сутність стратегічного та оперативного (оперативно-тактичного) управління організацією
7. Генеральні та функціональні стратегії, сутність кадрової стратегії організації
8. Чинники, що впливають на формування кадрової стратегії організації
9. Форми та типи кадрової стратегії організації, їх застосування
10. Стратегічні напрями що визначають основи розбудови кадрової політики організації
11. Чинники що впливають на формування кадрової політики організації
12. Принципи формування кадрової політики організації
13. Складові кадрової політики організації
14. Основні типи кадрової політики організації
15. Зв'язок між окремими видами кадрової стратегії з типами її політика управління персоналом
16. Заходи щодо розробки кадрової політики організації
17. Структура та зміст формалізованої кадрової політики організації
18. Етапи розробки кадрової політики організації
19. Інструменти розробки та наслідки реалізації кадрової політики організації.
20. Життєвий цикл організації та особливості його стадій (етапів)
21. Особливості кадрової політики організації на стадії формування організації
22. Особливості кадрової політики організації на стадії розвитку та інтенсивного зростання організації
23. Особливості кадрової політики організації на стадії стабілізації та зрілості організації
24. Особливості кадрової політики організації на стадії старіння організації та спаду в її діяльності (ситуація кризи)
25. Сутність та основні напрями реалізації державної кадрової політики

26. Чинники, що визначають потребу вдосконалення кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування та пріоритетні напрями їх реалізації

27. Статусу державного службовця і соціальна відповідальність органів державного управління та місцевого самоврядування та їх вплив на формування кадрової політики

28. Основні аспекти роботи з інформацією державними службовцями та їх вплив на вимоги кадрової політики щодо комплектації органів управління

29. Організаційно-управлінські і комунікаційні функції державних службовців та їх вплив на кадрову політику

Розділ 2. Кадрова політика організації щодо формування її трудового колективу

1. Принципи формування кадрової політики щодо комплектування персоналу та комплексний підхід її реалізації.

2. Комплектування персоналу з використанням внутрішніх ресурсів організації – переваги й недоліки.

3. Комплектування персоналу організації за рахунок зовнішніх джерел – переваги й недоліки.

4. Методи пошуку персоналу та механізм його відбору і комплектування.

5. Застосування залученої праці в кадровій політиці організації.

6. Напрями кадрової політики організації в управлінні процесом вивільнення персоналу (причини та підстави звільнення співробітників організації)

7. Відображення у кадровій політиці організації звільнення співробітників організації за власною ініціативою та угодою сторін

8. Відображення у кадровій політиці організації звільнення з ініціативи власника або уповноваженого їм органом

9. Врахування у кадровій політиці організації процедури надання згоди профспілкової організації на звільнення співробітників організації. Економічний та соціальний аспекти скорочення персоналу

10. Відображення у кадровій політиці організації непрямого вивільнення персоналу та форм роботи зі співробітниками, що звільняються, організації

11. Особливості персоналу організації як соціальної системи та врахування їх при формуванні кадрової політики організації.

12. Необхідність врахування в кадровій політиці заходів, пов'язаних з проведенням соціологічних досліджень. Відношення працівників організації до праці та її складові.

13. Врахування в кадровій політиці організації класифікації трудових колективів і їх складових елементів, систем соціального контролю.

14. Врахування при формуванні кадрової політики організації впливу трудового колективу на трудову поведінку працівника й ступінь його соціальної активності та впливу працівника на трудовий колектив.

15. Врахування в кадровій політиці організації поведінки керівників (управлінської команди) та їх відносинах з виконавцями робіт

16. Професійна орієнтація – сутність і основні завдання та складові елементи. Роль професійної орієнтації в кадровій політиці організації

17. Адаптація персоналу – сутність та основні її риси. Відображення впливу внутрішнього середовища організації на суб'єкт адаптації в кадровій політиці

18. Спрямованість та етапи процесу адаптації персоналу в кадровій політиці організації

19. Комплексна система адаптації персоналу в кадровій політиці організації – її ключові елементи, очікувані результати та фактори, що на них впливають

20. Відображення системи розвитку людських ресурсів та її складових елементи в кадровій політиці.

21. Підготовка й навчання персоналу як складові кадрової політики щодо розвитку персоналу. Система безперервної освіти персоналу

22. Система підвищення кваліфікації працівників як складова кадрової політики щодо розвитку персоналу.

23. Перепідготовка персоналу в організації та трудова кар'єра працівника як складові кадрової політики щодо розвитку персоналу

24. Основні завдання, принципи й джерела формування резерву персоналу організації та їх відображення у кадровій політиці

25. Кадрова політика організації щодо рівнів й типів резерву персоналу організацій

26. Програма формування кадрового резерву організації в її кадровій політиці. Основні етапи формування резерву персоналу

27. Порядок визначення поточної й перспективної потреби в резерві персоналу, його оптимальної чисельності та профілювання посад в кадровій політиці

Розділ 3. Окремі види політики організації, що є складовими її кадрової політики

1. Політика оцінювання персоналу – її сутність, завдання, що мають вирішуватися та зв'язок з кадровою політикою організації

2. Принципи проведення оцінки персоналу та етапи формування політики оцінювання в організації

3. Окремі складові політики оцінювання персоналу організації – визначення зі змістом оцінки, методами та процедурами оцінки, джерелами інформації

4. Особливості оцінки різних категорій працівників. Розробка комплексних професійно-кваліфікаційних моделей, як напрямок удосконалювання оцінки людських ресурсів.

5. Використання результатів реалізації політики оцінювання персоналу для управління кадрами цієї організації

6. Політика використання людських ресурсів організації — сутність та принципи формування. Обумовленість її в якості складової частини кадрової політики організаціях

7. Характеристика напрямів щодо організації робочих місць та забезпечення безпечних умов в політиці використання людських ресурсів організації
8. Характеристика процесу раціоналізації прийомів й методів здійснення трудових функцій та удосконалення їх спеціалізації і кооперації в політиці використання людських ресурсів організації
9. Характеристика нормування трудових процесів і та їх регламентації в політиці використання людських ресурсів організації
10. Характеристика формування апарату управління організацією та підвищення ефективності його функціонування в політиці використання людських ресурсів організації
11. Компенсаційна політика організації – сутність, зв'язок з кадровою політикою та основні обов'язки роботодавців при її формуванні
12. Договірне регулювання оплати праці на національному, галузевому, регіональному й локальному рівнях.
13. Організація оплати праці як основа компенсаційної політики організації – структура заробітної плати та фонду коштів, що спрямовуються на оплату праці
14. Погодинна форма оплати праці та її системи. Переваги та недоліки
15. Відрядна форма оплати праці та її системи. Переваги та недоліки
16. Мотиваційна політика організації – сутність, принципи та підходи до її формування
17. Вплив трудової поведінки та управління нею на формування мотиваційної політики організації
18. Рівні та напрями формування мотиваційної політики організації
19. Базові мотиваційні моделі та їх використання при формуванні мотиваційної політики організації
20. Основні елементи цілісної мотиваційної політики організації та етапи її формування та реалізації
21. Організаційна (корпоративна) культура – сутність, основні компоненти, поняття та роль при формуванні кадрової політики організації
22. Підходи до діагностики та рівні формування організаційної (корпоративної) культури та види їх впливу на формування кадрової політики організації
23. Типи організаційної (корпоративної) культури – їх характеристика та вплив на формування кадрової політики організації
24. Характеристика рис, що визначають силу/слабкість організаційних (корпоративних) культур та їх вплив на формування кадрової політики організації
25. Зв'язок між типами організаційної (корпоративної) культури та управлінськими формами, врахування цього при формуванні кадрової політики організації
26. Політика з розбудови соціальних взаємовідносин — сутність та теоретико-методологічні засади й принципи розбудови політики соціального партнерства, як складова кадрової політики організації

27. Основні напрями розбудови соціальних взаємовідносин в організації, їх функції та проблеми, які мають бути вирішені ними. Механізм забезпечення договірної основи для реалізації політики соціального партнерства.

28. Політика організації з розбудови соціальних взаємовідносин на основі соціальної відповідальності — сутність та напрями реалізації. Сутність соціально-орієнтованої концепції загального управління та її складові

29. Моделі врахування компонентів соціальної відповідальності в політиці організації з розбудови соціальних взаємовідносин організації та фактори й принципи, що враховуються обґрунтуванні застосування тієї чи іншої моделі.

30. Соціальна політика організації, як поєднання її політики соціального партнерства та політики соціальної відповідальності, основні напрями реалізації внутрішньої та зовнішньої соціальної політики організації

Тестові завдання для контролю знань

1. Які документи регулюють діяльність організації в цілому?

- a. Устав, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.
- b. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти.
- c. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.
- d. Діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.

2. Яка основна мета кадрової політики організації?

- a. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
- b. Мінімізація витрат на робочу силу.
- c. Створення максимальної кількості робочих місць.
- d. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка

3. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?

- a. Вищого.
- b. Середнього.
- c. Оперативного.
- d. Нижчого.

4. Кадрову політику організації можна визначити як:

- a. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
- b. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
- c. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
- d. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

5. Кадрова політика організації – це:

- a. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
- b. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
- c. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
- d. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

6. Кадрова політика поділяється на такі типи:

- a. Активна та реактивна.
- b. Пасивна та превентивна.
- c. Закрита та відкрита.
- d. Всі названі варіанти.

7. У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?

- a. Пасивної.
- b. Активної.
- c. Відкритої.
- d. Превентивної.

8. Не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи у випадку якого типу кадрової політики?

- a. Відкритої.
- b. Превентивної.
- c. Реактивної.
- d. Пасивної.

9. Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні якого типу кадрової політики?

- a. Превентивної.
- b. Закритої.
- c. Активної.
- d. Пасивної.

10. Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:

- a. Аналіз, планування та використання кадрів.
- b. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.
- c. Мотивація, адаптація та звільнення працівників.
- d. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.

11. Етапами розробки кадрової політики є:

- a. Програмування, нормування та оцінка.
- b. Нормування, програмування та моніторинг персоналу.
- c. Прогнозування, планування, нормування та відстеження.
- d. Аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.

12. Нормативними обмеженнями при формуванні кадрової політики можуть бути:

- a. Невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці.
- b. Ступінь опрацювання цілей підприємства.
- c. Стиль керівництва.
- d. Заборона на проведення тестів при прийманні на роботу.

13. Об'єктом кадрової роботи в організації є:

- a. Робітники.
- b. Управлінський персонал.
- c. Всі працівники.
- d. 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 представляє з себе групу по професійним, або іншим ознакам":

- a. Персонал.
- b. Кадри.
- c. Трудові ресурси.
- d. 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":

- a. Кадри.
- b. Персонал.
- c. Трудові ресурси.
- d. Робоча сила.

16. До внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику організації, не відносяться:

- a. Цілі організації.
- b. Стиль управління, якісні характеристики трудового колективу.
- c. Умови праці.
- d. Перспективи розвитку ринку праці, взаємини з профспілкою.

17. Кадрова стратегія повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розроблювачів при реалізації:

- a. Стратегії фокусування.
- b. Стратегії диференціації.
- c. Комбінованої стратегії.
- d. Стратегії лідерства.

18. Кадрові стратегії повинні бути спрямовані на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу; відносно менше потрібно робітників вищої кваліфікації, науковців при реалізації:

- a. Стратегії фокусування.
- b. Стратегії помірному росту.
- c. Комбінованої стратегії.
- d. Стратегії лідерства.

19. Основними задачами щодо управління персоналом на стадії формування організації є:

- a. Підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи.
- b. Формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи, утримання і зміцнення корпоративної культури.
- c. Підготовка організаційного проекту, зміна принципів управління, розробка системи і принципів кадрової роботи.
- d. 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:

- a. Механізм реалізації кадрової політики.
- b. Система управління персоналом.
- c. Кадрова політика.
- d. Кадрова стратегія.

О.С. Мороз
к.е.н., професор ЗДІА

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчально–методичний посібник

для студентів ЗДІА

галузі знань: 07 *Управління та адміністрування*

спеціальності: 073 *Менеджмент*

281 *Публічне управління та адміністрування*

Підписано до друку __.__. 20__р. Формат 60x84 1/32. Папір офсетний.
Умовно друк. арк. __. Наклад __ прим.
Замовлення № _____

Запорізька державна інженерна академія
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 2958 від 03.09. 2007 р.

Віддруковано друкарнею
Запорізької державної інженерної академії
з оригінал – макету автора

69006, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 226
ЗДІА
тел. +38 (061) 223-82-40