

Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

О. С. МОРОЗ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Рекомендовано
вченою радою Запорізької державної інженерної академії
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів України,
які навчаються за напрямом підготовки
«Менеджмент»
(протокол №12 від 27.11.14)*

Запоріжжя

ЗДІА

2015

УДК 331.522.4
ББК 65.291.6-21
М 800

О.С. Мороз, кандидат економічних наук, доцент

*Рекомендовано до друку
рішенням вченої ради Запорізької державної інженерної академії
(протокол №12 від 27. 11. 2014р.)*

Рецензенти:

М. Д. Ведерніков, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри управління персоналом і економіки праці ДВНЗ «Хмельницький національний університет»

І. Б. Швець, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри управління персоналом і економіки праці ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

В. В. Глущевський, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління «Запорізька державна інженерна академія»

Мороз О.С.

М 800 Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / О.С. Мороз. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015.– 324с.
ISBN 978-617-685-011-3

У навчальному посібнику розглядаються основи управління людськими ресурсами в умовах сучасних ринкових відносин з урахуванням існуючої багатоваріантності підходів до вирішення проблем, які пов'язані з формуванням та використанням цього ресурсу, який, на відміну від матеріально-речових факторів виробництва, з роками не втрачає свою цінність.

У навчальному посібнику детально розглянуто програмні питання з управління людськими ресурсами які дозволяють сформувати у студентів системний підхід до вирішення проблем, пов'язаних з ефективним формуванням, управлінням, розміщенням, розвитком, оцінкою трудової діяльності персоналу та його мотивацією, а також соціальним діалогом та забезпеченням соціальної відповідальності бізнесу різних організаційних форм в сучасних умовах.

Навчальний посібник може бути корисним у практичній діяльності, пов'язаній з управлінням персоналом, а також викладачам, аспірантам та студентам галузі знань «Менеджмент і адміністрування».

Рекомендовано вченою радою Запорізької державної інженерної академії (протокол №12 від 27.11.14) як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів України, які навчаються за напрямом підготовки «Менеджмент»

УДК 331.522.4
ББК 65.291.6-21

Вступ		5
Розділ 1. Сутність управління людськими ресурсами		
Глава 1. Людські ресурси й суспільство		
§ 1	<i>Понятійно – категоріальний апарат дисципліни “Управління людськими ресурсами”</i>	8
§ 2	<i>Ринок праці</i>	14
§ 3	<i>Методологічні аспекти управління людськими ресурсами</i>	25
Глава 2. Управління людськими ресурсами в організації		
§ 4	<i>Управління людськими ресурсами в системі керування організацією</i>	35
§ 5	<i>Створення служби управління людськими ресурсами і її роль у системі керування організацією</i>	44
§ 6	<i>Формування стратегії управління людськими ресурсами й політики її реалізації</i>	51
§ 7	<i>Кількісні і якісні характеристики людських ресурсів організації</i>	60
§ 8	<i>Трудовий потенціал організації й модель компетенцій її людських ресурсів</i>	70
Розділ 2 Формування людських ресурсів організації, їх оцінка та розвиток		
Глава 3. Формування людських ресурсів організації		
§ 9	<i>Планування людських ресурсів організації</i>	78
§ 10	<i>Формування людських ресурсів організації шляхом комплектування персоналу</i>	87
§ 11	<i>Формування людських ресурсів організації шляхом управління процесом вивільнення персоналу</i>	96
§ 12	<i>Формування людських ресурсів з урахуванням особливостей персоналу організації як соціальної системи</i>	105
Глава 4. Оцінка й розвиток людських ресурсів організації		
§ 13	<i>Професійна орієнтація й адаптація людських ресурсів організації</i>	115
§ 14	<i>Управління процесом навчання трудовим навичкам і розвитком людських ресурсів</i>	124
§ 15	<i>Оцінка якісних характеристик людських ресурсів і результатів трудової діяльності персоналу</i>	134
§ 16	<i>Формування й реалізація резерву персоналу організації</i>	144
Розділ 3. Організація процесу реалізації людських ресурсів організації й управління ними		
Глава 5. Процес реалізації людських ресурсів організації		

§17	<i>Організація робочих місць і забезпечення безпечних умов праці</i>	154
§18	<i>Організація використання людських ресурсів у процесі функціонування організації</i>	164
§19	<i>Нормування трудових процесів в організації</i>	173
§20	<i>Регламентация трудової діяльності в процесі управління людськими ресурсами</i>	182
Главаб. Управління людськими ресурсами організації		
§21	<i>Формування апарату управління організацією</i>	190
§22	<i>Організація й нормування управлінської праці</i>	197
§23	<i>Зміст роботи керівника по управлінню людськими ресурсами</i>	207
§24	<i>Виявлення й реалізація резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності</i>	217
Розділ 4. Мотивація й соціальний діалог у процесі реалізації людських ресурсів організації		
Глава7. Мотивація й організація оплати праці персоналу організації		
§25	<i>Сутність мотивації й основні концепції трудової мотивації</i>	225
§26	<i>Організація оплати праці</i>	235
§27	<i>Формування сучасних мотиваційних систем в організації</i>	245
§28	<i>Зарубіжний досвід формування мотиваційних систем</i>	256
Глава8. Соціальний діалог і соціальна відповідальність учасників бізнес - процесу		
§29	<i>Організаційна (корпоративна) культура й управління людськими ресурсами</i>	266
§30	<i>Керування поведінкою й дисципліною в системі управління людськими ресурсами</i>	274
§31	<i>Соціальне партнерство в організації</i>	283
§32	<i>Корпоративна соціальна відповідальність</i>	291
	<i>Рекомендована література та інформаційні ресурси</i>	300
	<i>Практикум з дисципліни</i>	302
	<i>Тести для контролю знань та закріплення матеріалу</i>	309
	<i>Словник – довідник (Глосарій)</i>	319

Вступ

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин для забезпечення ефективного функціонування як бізнесу в цілому, так і окремих його бізнес – процесів, зокрема, існує гостра потреба оптимального використання необхідних ресурсів. Здійснення жодного бізнесу неможливо без використання людських ресурсів. Розв'язання практичних завдань пов'язаних з становленням та розвитком економічних відносин в суспільстві, а також подальшим удосконаленням бізнесової діяльності потребує наявності кваліфікованих управлінців, які володіють фундаментальними знаннями в сфері реалізації й подальшого удосконалення процесів, що пов'язані з управлінням людськими ресурсами, які передбачають створення умов, що забезпечують оптимальне використання як саме цього ресурсу в цілому, так і кожного окремого працюючого зокрема.

Управління людськими ресурсами являє собою цілеспрямовану діяльність керівників всіх рівнів управління організації, а також безпосередньо робітників, що працюють структурних підрозділів системи управління HR (*Human Resources*), яка полягає в розробці концепції та стратегічних напрямків формування та реалізації як кадрової політики організації в цілому, так і принципів, методів та технологій управління людськими ресурсами цієї організації зокрема. Тому дисципліна “*Управління людськими ресурсами*” має практичну спрямованість з метою підготовка студентів до ефективного управління людськими ресурсами.

Метою вивчення дисципліни “*Управління людськими ресурсами*” є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення стратегії та політики управління людськими ресурсами в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого ефективного використання людських ресурсів організації.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі вивчення дисципліни “*Управління людськими ресурсами*”, є:

1. сформуванню в слухачів стійку мотивацію до придбання професійних знань в області управління людськими ресурсами;
2. сформуванню цілісні вистави про стан і якість цих ресурсів і тенденціях у їхньому розвитку;
3. сформуванню вміння аналізувати стан людських (трудова) ресурсів у конкретній організації;
4. сформуванню навички складання основних нормативно-розпорядчих і регламентуючих використання даного ресурсу документів;
5. на основі вивчення понятійного апарата виробити мова професійного спілкування.

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

1. Розглянути *сутність управління людськими ресурсами*, у частині:

а) характеристики понятійно – категоріального апаратустосовно народонаселення в цілому та працюючого населення зокрема, людських та трудових ресурсів, а також робочої сили в країні (регіоні) та бізнес організації, їх структурі, факторам що впливають на їх відтворення та умовам подальшого розвитку;

б) характеристики, аналізу функціонування й маркетингового дослідження сучасного ринку праці,

в) висвітлення методологічних аспектів керування людськими ресурсами як в процесі трудової діяльності в цілому, так і в системі управління організацією зокрема;

г) визначення ролі й місця служби керування персоналом у цілісній системі управління організацією;

д) розробки й реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації й формування політикуправління її трудовими ресурсами;

е) аналізу структури людських ресурсів організації;

є) розгляду трудового потенціалу організації й моделей компетенцій її людських ресурсів.

2. Проаналізувати *систему формування й розвитку людських ресурсів* організації, що полягає з наступних елементів:

а) планування людських ресурсів організації;

б) формування людських ресурсів організації шляхом комплектування персоналу;

в) формування людських ресурсів організації шляхом керування процесом вивільнення персоналу;

г) формування людських ресурсів організації з обліком їх особливостей як соціальної системи;

д) професійна орієнтація й адаптація людських ресурсів;

е) керування процесом навчання трудовим навичкам і розвитком людських ресурсів;

є) оцінка результатів трудової діяльності і якісних характеристик людських ресурсів;

ж) формування й реалізація резерву персоналу організації.

3. Вивчити організацію *процесу реалізації людських ресурсів* організації й управління ними з точки зору:

а) організації робочих місць і створення безпечних умов праці на них;

б) нормування трудових процесів в організації;

в) регламентації трудової діяльності в процесі керування людськими ресурсами;

г) організації процесу використання людських ресурсів у процесі діяльності організації;

д) формування системи керування людськими ресурсами організації;

е) організації й нормування управлінської праці;

є) змісту роботи керівника по управлінню людськими ресурсами;
ж) виявлення й реалізації резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності.

4. Освоїти сутність і особливості *мотивації й проведення соціального діалогів* процесі реалізації людських ресурсів в організації, розглянувши при цьому:

- а) сутність мотивації й основні концепції трудової мотивації;
- б) організацію оплати праці в частині формування основної зарплати;
- в) організацію оплати праці в частині формування додаткової зарплати;
- г) організацію оплати праці в частині формування інших заохочувальних і компенсаційних виплат і нематеріальної мотивації;
- д) формування корпоративної культури в системі організації й керування людськими ресурсами;
- е) стан і тенденції розвитку соціального партнерства в організації;
- є) договірне регулювання відносин в організації;
- ж) корпоративну соціальну відповідальність сторін бізнес - процесу.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають здобути наступні **практичні навички та уміння:**

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- забезпечувати процеси управління персоналом інформаційно та документально;
- застосовувати різноманітні методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу;
- адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування як національних, так і багатонаціональних компаній.

Розділ 1. Сутність управління людськими ресурсами

Глава 1. Людські ресурси й суспільство

§1. Понятійно – категоріальний апарат дисципліни

“Управління людськими ресурсами”

До категорії людські ресурси ставиться частина населення, що характеризується такими специфічними рисами, як свідомий вибір певного виду діяльності, емоційно-осмислена реакція на керування й здатність до постійного вдосконалювання й розвитку.

Враховуючи, що має бути вивчення певної частини населення, необхідно загалом зупинитися на характеристики населення в цілому.

Населення країни / регіону (народонаселення) – природне історично складна, що й безупинно відновляється в процесі відтворення безпосередньому життя сукупність людей, головний матеріальний компонент людського суспільства.

Люди, будучи зв'язаними між собою певною єдністю (наприклад, родоплемінним, державно-політичним, хазяйновито економічним, етнічним, релігійним), здійснюють свою життєдіяльність у просторових межах відповідної територіальної організації суспільства, утворюючи відносно стійкі сукупності.

Конкретизація соціально-тимчасової й просторово-територіальної характеристики дозволяє виділити населення кожної по розмірах території й у будь-який відрізок часу.

Відтворення населення містить у собі поновлення й розвиток складу населення по статі й віку, суспільним групам, національності й іншим ознакам, і визначається співвідношенням між народжуваністю й смертністю.

Режим відтворення населення визначається:

- соціально-економічними умовами життя населення;
- репродуктивними установками;
- традиціями.

Відтворення населення характеризується сукупністю наступних видів «руху» народонаселення –

- природнього – зміна біологічних і фізіологічних характеристик;
- просторового – міграція населення;
- соціального – соціальна мобільність населення.

Одну з основних характеристик населення являє собою стать людини - сукупність тілесних (генетичних, морфологічних, фізіологічних), репродуктивних, поведінкових, соціально-психологічних і психологічних ознак, що визначають біологічний і соціальний особистісний статус чоловіка й жінки.

Останнім часом усе частіше поряд зі словосполученнями полові відмінності (полові особливості) зустрічаються словосполучення гендерні

відмінності (гендерні особливості). Слово «гендер» більш виправдано використовувати для соціальних характеристик статі на відміну від його біологічних характеристик.

Поряд зі статтю найважливішою ознакою, що характеризує населення є вік людини – це період від його народження до того або іншого моменту, яке фіксується його життя.

Вікова структура населення – це його розподіл по вікових групах і віковим контингентам, виражене у відсотках (можна в частках, промілле). Останні являють собою укрупнені вікові групи, виділені по якій-небудь якісній характеристиці (дитячий, репродуктивний, працездатний, пенсійний і ін. вікові контингенти).

Середній вік населення є узагальнюючою характеристикою вікового розподілу населення. Він може розраховуватися як для всього населення в цілому, так і для окремих вікових груп. Найчастіше середній вік обчислюється як середня арифметична зважена величина. У тих випадках, коли розподіл населення за віком нерівномірно, найчастіше застосовується медіанний вік, який ділить усе населення на дві рівні частини: молодше й старше медіанного віку.

Статевовікова структура (піраміда) дає характеристику населенню, яка дозволяє побачити питоме співвідношення молодого й старого населення, співвідношення чисельності чоловіків і жінок у різних віках і інші показники.

Статевовікова структура дозволяє побачити й охарактеризувати стан населення в динаміку на підставі, так званих, :

- «провалів» – істотного зменшення чисельності населення в порівнянні із сусідніми віковими групами, у тому числі у віках для яких характерний міграційний відтік;
- «опуклостей» – навпаки, істотного збільшення чисельності населення в порівнянні із сусідніми віковими групами, що добре видно, наприклад, звичайно при порівнянні пірамід для міського й сільського населення.

Існують три основні складові статевовікової структури:

- народжуваність – народження щодо більшого або меншого числа дітей в окремі роки, знайде своє відбиття в підвищеній або, навпаки, зменшеній чисельності населення у відповідних віках.
- смертність – постійно, як би, «обрізає» чисельність населення. Вона спочатку знижується, досягає мінімуму у віковій групі 10-14 років, а потім невблаганно «повзе нагору». Смертність впливає й на співвідношення статей - хлопчиків народжується більше, ніж дівчинок, однак смертність чоловічого населення вище, чим жіночого й це приводить до того, що чисельності чоловіків і жінок при просуванні до більш старших віків поступово вирівнюються й досягають рівноваги, після чого неухильно наростає перевага чисельності жіночого населення.
- міграція — переміщення людей з одного регіону (країни, миру) в іншій, з метою зміни постійного місця проживання місця або тимчасового перебування

на території незалежно від того, під переважаючим впливом яких факторів воно відбувається —, що притягають або виштовхують.

Міграцію можна підрозділити:

- ✓ по тимчасових ознаках на: постійну, тимчасову, сезонну, мятникову.
- ✓ по формах здійснення на: організовану міграцію й неорганізовану.

Трудові ресурси країни (регіону) являє собою ту частину людських ресурсів населення, яка має фізичний розвиток, розумові здатності й знаннями, що дають можливість трудитися.

Термін «трудові ресурси» уперше застосував російський академік С. М. Струмилін в 20-і роки ХХ сторіччя. В 1954 році Міжнародна конференція статистиків праці затвердила визначення «загальні трудові ресурси», що включили «властиво трудові ресурси» і «військовослужбовців».

Таким чином, людські ресурси країни (регіону, організації) можна охарактеризувати як їхні трудові ресурси, що представляють сукупність людей, що володіють здатністю трудитися в працездатному віці (за винятком непрацюючих інвалідів праці, війни, дитинства й непрацюючих осіб працездатного віку, що одержують пенсії по старості на пільгових умовах), а також у віці старше й молодше працездатного, але зайнятого в трудовому процесі. Тобто, розглядаючи людські ресурси з погляду їх ефективного використання й практичної реалізації їх можливостей необхідно зосередити увагу на:

- населенні, що перебувають у працездатному віці (від 16 до 60 років), за винятком інвалідів I і II груп і непрацюючих осіб, що одержують пенсії на пільгових умовах;
- особах, зайнятих певним видом діяльності, але, що досягли пенсійного віку;
- підлітках у віці до 16 років, зайнятих певним видом діяльності.

Вирішальну роль при аналізі людських ресурсів з погляду їх ефективного використання як трудових ресурсів відіграє аналіз якісних і кількісних характеристик працездатного населення країни (регіону).

Працездатне населення являє собою це сукупність осіб, переважно в робітнику (працездатному) віці, здатних по своїх психофізичних даних до участі в трудовому процесі. У будь-якому суспільстві працездатне населення складається із двох груп: економічно активного й економічно неактивного населення.

Економічно активне населення — населення країни, яке має або бажає й потенційно може мати самостійне джерело засобів існування.

Міжнародна організація праці (МАРНОТРАТ) до цієї категорії відносять людей у віці від 10 до 72 років. При цьому розрізняють загальну й професійну працездатність:

- загальна працездатність припускає наявність у людини фізичних, психофізичних, вікових і інших даних, що визначають здатність до праці, що не вимагає спеціальної підготовки, тобто здатність до некваліфікованої праці.

- професійна працездатність — це здатність до конкретного виду праці, що вимагає спеціального навчання, тобто здатність до кваліфікованої праці.

До характеристик людських ресурсів, що представляють трудові ресурси, ставляться:

- ✓ кількісні характеристики - чисельність цих ресурсів, їх склад по статі, віку, суспільним групам, місцю проживання, національності й мові, релігії, а також їх зайнятість по галузях і сферах економіки.

- ✓ якісні характеристики – освітній рівень цих ресурсів, їх професійно-кваліфікаційна структура і т.д.

Людські ресурси як соціально-економічну категорію можуть розглядатися в наступних аспектах:

- Демографічний аспект відображає залежність людських (трудових) ресурсів від відтворення населення, враховуючи при цьому такі характеристики трудових ресурсів, як - стать, вік, місце проживання й ін..

- Статичний аспект характеризує людські (трудові) ресурси з погляду працездатного віку населення, участі в трудовому процесі населення не працездатного віку й ін..

- Економічний аспект виражає людські (трудові) ресурси з позиції економічних відносин, що виникають при формуванні, розподілі й використанні працездатного населення в суспільному виробництві.

- Соціальний аспект відображає людські (трудові) ресурси як процес формування й використання людського потенціалу до творення усередині історично певної формації й під її впливом.

Прагненням до більш об'ємного вираження категорії людські ресурси як трудові ресурси, можна пояснити введення в науковий оборот поняття «трудовий потенціал».

Трудовий потенціал представляється як готівка, так і потенційні людські ресурси й можливості (резерви праці), які в майбутньому зможуть стати реальним фактором розвитку економіки в цілому й конкретного бізнес – процесу зокрема. Трудовий потенціал можна визначити як сукупність трьох основних компонентів: психофізіологічного, кваліфікаційного, виробничо-кваліфікаційного й особистісного.

Провідну роль у розумінні трудового потенціалу відіграють якісні параметри соціального й економічного характеру, насамперед освітній рівень, професійно-кваліфікаційна підготовка й мобільність контингентів трудових ресурсів.

До показників трудового потенціалу можна віднести такі показники, як вік; фізичне й психічне здоров'я; особистісні характеристики; загальноосвітня й професійна підготовка; здатність професійного росту; відношення до праці; стаж роботи зі спеціальності; родинний стан і інші.

Населення є як потенційним, так і фактичним джерелом людських (трудових) ресурсів, тому підхід до розв'язку теоретичних і практичних проблем відтворення цих ресурсів залежить від визначення сутності й обсягу цього поняття.

Відтворення людських (трудових) ресурсів являє собою безперервний процес поновлення тих вікових груп населення, які мають здатність до праці в суспільному виробництві, невиробничій сфері, домашньому й особистому підсобному господарстві.

Відтворення трудових ресурсів включає:

- природне відтворення;
- підготовку до праці – як загальноосвітню, так і професійну;
- працевлаштування (зайнятість) і саму трудову діяльність;
- перепідготовку, підвищення кваліфікації, систематичне відшкодування витрат на розширення відтворення здатності до праці.

Людські (трудові) ресурси можна розглядати з двох сторін:

- з одного боку, це найбільш активна в економічних відносинах частина населення, головна продуктивна чинність суспільства;
- з іншого боку, це конкретні працівники, що є творцями й носіями виробничих відносин.

З погляду кількісної характеристики частини населення у вигляді чисельності працездатного населення, що одержав необхідну загальноосвітню й професійно-технічну підготовку людські (трудові) ресурси являють собою сукупну робочу силу.

Кожна ж окрема конкретна людина (працівник) являє собою індивідуальну (одичну) робочу силу.

Таким чином, людські ресурси являють собою категорію, що займає проміжне положення між економічними категоріями «населення» і «сукупна робоча сила».

Поняття «Робоча сила» характеризується з різних точок зору :

- в економічній теорії це поняття визначається як: а) здатність людини до праці; б) сукупність фізичних і духовних здатностей, які людей використовує у своїй діяльності;
- у статистиці під поняттям робоча сила розуміється кількість людей, готових працювати за наймом;
- у популярній літературі й публіцистиці терміном “робоча сила” характеризують працівників якого-небудь підприємства (організації), і найбільше часто до цієї категорії відносять робітників, переважно зайнятих фізичною працею, що виконують роботи низької кваліфікації. При цьому звичайно не робиться відмінностей між роботою різної кваліфікації, добровільним найманням на роботу й примусовою працею.

Як економічна категорія робоча сила виражає виробничі відносини із приводу реалізації здатності до праці, суть відносин між людьми по участі їх у суспільній праці без твердої прив'язки до історично специфічних форм реалізації в практиці суспільного виробництва.

У той час як соціально- економічна категорія людські ресурси, виражають не тільки виробничі, але й інші суспільні відносини, що виникають із приводу формування, розподілу й використання здатності до праці.

Таким чином, відтворення робочої чинності, на відміну від відтворення людських (трудових) ресурсів, включає менш широке коло процесів, а саме: працевлаштування, трудову діяльність, відшкодування витрат робочої чинності, підвищення кваліфікації, перепідготовку.

Тобто, прослідковується існуючий тісний взаємозв'язок, спільність і відмінність таких понять, як «населення», «людські ресурси, у якості трудових ресурсів» і «робоча сила».

Розвиток вистав про людські ресурси як суб'єктові економічного життя полягає в наступному:

- Робоча сила (XIX в. - теперішній час) – Людей представлений як носій здатностей і якостей, які можуть продуктивно використовуватися в процесі праці. Необхідність позначення й обліку особистісного фактору виробничої діяльності.

- Трудові ресурси (20-і роки XX в. - теперішній час) – Людей розглядається в якості об'єкт зовнішнього керування, планово-облікова одиниця в розрахунках необхідних ресурсів для визначення можливих об'єктів бізнесу-процесу. Необхідність виміру й обліку показників, що характеризують процес відтворення робочої чинності.

- Трудовий потенціал (70-і роки XX в. - теперішній час) – Людей у бізнес – процесі враховується як суб'єкт зі своїми потребами й інтересами в сфері реалізації своїх можливостей у процесі праці. Необхідність активізації й ефективного використання можливостей особистого фактору у виробничому процесі.

- Людські ресурси (80-і роки XX в. - теперішній час) ролі, що відображають переосмислення, і місця людини на проведенні в якості важливого фактору проведення в сучасній економіці (HR - HumanResources) – Людей як рушійна сила суспільного виробництва й кошт підвищення його ефективності. Необхідність підвищення віддачі особистісного фактору у виробничому процесі з обліком складних суспільно-політичних умов.

- Людський капітал (Початок 90-х років - теперішній час) – Людей як об'єкт найбільш ефективних вкладень і суб'єкт, що перетворить ці відносини в сукупність знань, умінь із метою їх наступної реалізації. Необхідність визнання інструментальної цінності людини й продуктивного характеру інвестицій у людину.

Будь-яка система управління людськими ресурсами організації націлена на підвищення ефективності використання робочої чинності в якості одного з основних ресурсів цієї організації. Саме розв'язок цього завдання винятково важливо для досягнення високої конкурентоспроможності організації, а значить і для забезпечення міцних позицій конкретного суб'єкта господарювання на ринку товарів (послуг).

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Народонаселення – характеристика, відтворення, структура.*
2. *Людські ресурси – характеристика, процес відтворення.*

3. *Робоча сила – характеристика, процес відтворення.*

4. *Розвиток уявлення про людські ресурси як про суб'єкта економічного життя.*

§ 2. Ринок праці

Ринок праці (ринок людських (трудових) ресурсів, ринок робочої чинності) — найважливіша й багатопланова сфера економічному й соціально-політичному життю суспільства, що представляє по своїх основних принципах функціонування собою ринок особливого роду.

На цьому ринку одержує оцінку вартість людських (трудових) ресурсів у цілому й конкретної робочої чинності зокрема, а також визначаються умови реалізації цього виду ресурсів (наймання працівників), у тому числі величина заробітної плати, умови праці, можливість одержання утвору, професійного росту, гарантії зайнятості і т.д.

Як економічна категорія ринок праці представляє систему суспільних відносин, пов'язаних з купівлею й продажем такого специфічного «товару» як людські (трудові) ресурси в цілому й конкретної робочої чинності частковості. На цьому ринку здійснюється також формування:

а) попиту та пропозиції на ці ресурси;

б) механізму, що забезпечує процес узгодження ціни й умов реалізації цих ресурси між роботодавцями й найманими робітниками.

Однак у ринкових умовах досить складно й практично неможливо досягти балансу попиту та пропозиції робочої чинності. Найчастіше попит на робочу силу і її пропозицію протистоять один одному - у більшості випадків мають місце надлишок робочої чинності певного рівня підготовки й кваліфікації й недолік робочих місць, необхідних для працевлаштування наявних трудових ресурсів поряд з наявністю робочих місць не забезпечених трудовими ресурсами необхідного рівня підготовки й кваліфікації. У ході цього протистояння відбувається:

- оцінка робочої чинності;
- визначення умов її наймання, що включають заробітну плату, умови праці;
- оцінка можливості одержання утвору;
- вивчення можливості професійного росту;
- розгляд гарантій зайнятості;
- вивчення міграції робочої чинності, а також потреб людину в області трудових відносин і пов'язаних з ними сфер.

Ринок праці держави включає наступні елементи й системи:

- правову базу, що відображає основні принципи державної політики в області оплати праці, трудових і соціально-трудова відносин;
- державну систему зайнятості й скорочення безробіття - фонд зайнятості й біржі праці, систему працевлаштування й наймання;

- систему підготовки, перепідготовки й перекваліфікації кадрів.

Метою державного керування людськими (трудовими) ресурсами з погляду розв'язку завдань, що коштують перед органами державного керування, є прагнення до збалансованості числа робочих місць і робочої чинності.

Цей ринок відображає основні тенденції в:

- динаміці зайнятості населення;
- основних структурах зайнятості - демографічної, галузевий, професійно-кваліфікаційної й ін. (тобто в суспільному поділі праці);
- мобільність населення в цілому й робочої чинності зокрема;
- масштабах і структурних розподілах безробіття.

Законодавство України дає наступне визначення ринку праці - система правових, соціально-трудових, економічних та організаційних відносин, які виникають між особами, які шукають роботи, що працюють, професійними союзами й роботодавцями, а також їх організаціями, органами державної влади в сфері задоволення потреб працівників у зайнятості, а роботодавців - у найманні працівників згідно із законодавством.

Враховуючи, що трудові ресурси вступають у відносини, що носять ринковий характер, а діяльністю, орієнтованою на ринок займається, у тому числі, і така наука як "маркетинг", те доцільно було б освітити маркетинговий підхід до характеристики ринку праці. У канонічному виді комплекс традиційного маркетингу ("4P") включає наступні 4 складові, підлягають детальному дослідженню й обліку в практичній діяльності на ринку праці:

- P1 - Продукт (англ. *Product*) – це набір кількісних і якісних характеристик робочої чинності (трудових ресурсів), пропонованих на цільовому ринку праці;
- P2 - Ціна (англ. *Price*) – видатки, необхідні на відтворення робочої чинності у вигляді заробітної плати, інших видів винагород і сум, пов'язаних із забезпеченням умов її функціонування, які споживачі повинні сплатити для одержання даного ресурсу;
- P3 – Дистрибуція / Поширення ресурсу (англ. *Place*) – діяльність, що забезпечує доступність трудових ресурсів для цільових споживачів.
- P4 - Просування (англ. *Promotion*) – діяльність, пов'язана з поширенням відомостей про гідності робочої чинності й переконанню цільових споживачів у відповідності даного ресурсу його потребам.

Управління маркетингом робочої чинності - це провідна область господарського керування на ринку праці, пов'язана з:

а) перетворенням потреби й купівельної спроможності споживачів трудових ресурсів в ефективний попит на цей вид ресурсу;

б) доведенням трудового ресурсу до кінцевого споживача (підприємства, установи, фірми) або посередника (установи професійної підготовки, служба зайнятості населення) для того, щоб забезпечити задоволення ринкової потреби в цьому ресурсі.

Невід'ємною властивістю управління маркетингом робочої чинності, без якого неможливо цілеспрямована поведінка системи, є безперервна циркуляція інформації між системою в цілому, її підсистемами й зовнішнім середовищем. Підсистеми й регулятори утворюють замкнену систему, по якій циркулюють три потоки інформації:

а) інформаційно-аналізуючий потік - канал збору первинної інформації проіснуючу та перспективну потребу в робочій силі, а також про стан ефективності та тенденції розвитку керуючого об'єкта, накопичення та переробки інформації, необхідної для прийняття рішення;

б) командний потік - це канал доведення ухвалених рішень, а також будь-якої іншої інформації, отриманої у результаті переробки первинних даних у підсистемі інформаційно-аналізуючого потоку;

в) аналітико-командний потік - це канал нагромадження інформації й фіксації цільових програм керування для знаходження оптимального варіанта рішення.

Процес управління маркетингом людських (трудових) ресурсів на ринку праці містить у собі наступні етапи:

1. Аналіз ринкових можливостей, який припускає:

а) маркетингові дослідження й збір маркетингової інформації;

б) аналіз середовища маркетингу й можливостей суб'єктів ринку праці;

в) аналіз потреб у робочій силі в якості ресурсу, що забезпечує бізнес-процес.

2. Відбір цільових ринків робочої чинності, який припускає наступну послідовність:

а) виміри й прогнозування попиту на конкретну робочу силу, у якості ресурсу, що забезпечує бізнес-процес;

б) сегментування ринку праці, яке припускає розподіл ринку по сегментах з обліком первинних (незалежних і підлеглих) і вторинних робочих місць. Робоче місце, згідно із законодавством України, визначається як місце (приміщення), на якому працівник постійно або тимчасово перебуває в процесі трудової діяльності і яке виразно, зокрема на підставі трудового договору (контракту).

- Первинні незалежні робочі місця ринку праці займають фахівці з вищою й середньою спеціальною освітою адміністратори, що управляють і, усіх ланок і висококваліфіковані робітники. Це високооплачувані групи робочої чинності, що мають високий рівень кваліфікації, надійні гарантії зайнятості.

- Первинні підлеглі робочі місця займають техніки, адміністративно - допоміжний персонал і робітники середньої кваліфікації. Тут також відносно високі рівень заробітної плати й гарантії зайнятості.

- Вторинні робочі місця, як правило, не вимагають спеціальної підготовки й значної кваліфікації. Їх займають працівники обслуговування, некваліфіковані робітники, нижчі категорії службовців.

в) відбір цільових сегментів ринку праці;

г) позиціонування трудових ресурсів як товару " робоча сила" на кожному із цільових сегментів ринку праці. Синонімом поняттю робоча сила в цьому випадку є категорія «економічно активне населення». Статистика в розвинених

країнах до робочої сили звичайно відносить усіх зайнятих (включаючи військовослужбовців) і безробітних. У статистику виділяється також цивільна робоча сила, що виключає військовослужбовців.

3. Розробку комплексу маркетингу ("маркетинг - микс"):

а) розробка кількісних і якісних характеристик робочої чинності як трудових ресурсів, що забезпечують бізнес-процес;

б) визначення оптимальної вартості по кожному виду конкретного трудового ресурсу;

в) розробка системи поширення (розподілу) трудових ресурсів (робочої чинності) і комунікацій (реклама, стимулювання зайнятості, організація сприятливої суспільної думки, особисті контакти);

г) забезпечення персоналом споживачів трудових ресурсів на ринку праці - відбір персоналу для професійного виконання функцій маркетингу; навчання професіоналів і іншого персоналу суб'єкта ринку праці; організація праці персоналу й керування їм; стимулювання за результатами виконання маркетингових функцій.

4. Реалізацію маркетингових заходів і перетворення їх у життя, які здійснюються через:

а) систему маркетингової інформації;

б) систему розробки й формування стратегічних і тактичних планів маркетингу робочої чинності;

в) злагоджену діяльність організаційної структури керування;

г) систему контролю шляхом вимірів результатів використання трудових ресурсів і їх аналізу, а також проведення необхідних коригувальних дій.

Важливе місце в механізмі керування маркетингом робочої чинності займають функціональні підсистеми управління людськими (трудовими) ресурсами, спрямовані на реалізацію конкретних завдань маркетингової діяльності на ринку праці, які включають:

а) як загальні функції керування - планування, організація й координація, облік, контроль і аналіз;

б) специфічні функції керування - дослідження кон'юнктури ринку праці й потенціалу сегментів цього ринку, професійної орієнтації, забезпечення мобільності робочої чинності.

В економічних теоріях можна виділити чотири основні концептуальні підходи до аналізу функціонування сучасного ринку праці.

1. Прихильники класичної політекономії (Дж. Перрі, М. Фелдстайн, Р. Хол) і концепції економіки пропозиції (Д. Гилдер, А. Лаффер і ін.) вважаються, що ринок праці, як і всі інші ринки, діє на основі цінової рівноваги. Таким чином, основним ринковим регулятором служить ціна — у цьому випадку робочої чинності у вигляді заробітної плати й інших видів винагород, які регулюють попит та пропозиція на ринку робочої чинності й підтримують їхню рівновагу. Згідно з моделлю цінової рівноваги, індивід «інвестує у кваліфікацію» доти, поки не знижується норма прибутку на ці вкладення. Ціна на робочу силу гнучко реагує на потребі ринку, збільшуючись або зменшуючись залежно від

попиту та пропозиції, а безробіття неможливе, якщо на ринку праці існує рівновага.

2. Іншого підходу до пояснення функціонування ринку праці дотримуються кейнсіанці (Дж.М. Кейнс, пізніше Р. Гордон і ін.) і монетаристи (насамперед М. Фридмен), які, на відміну від неокласиків, вони розглядають ринок праці як явище постійної й фундаментальної нерівноваги. Попит на робочу силу по цій моделі регулюється не коливаннями ринкових цін на працю, а сукупним попитом, інакше — обсягом виробництва й наявністю безробіття. Кейнсіанці вважають, що ціна робочої чинності не є регулятором ринку (тому що вона жорстко фіксована й практично не міняється особливо убік зменшення), а такий регулятор повинен бути привнесений ззовні і його роль приділяється державі, яка, зменшуючи або збільшуючи сукупний попит, може дана нерівновага ліквідувати. Монетаристами (виходять із твердої структури цін на робочу силу) вводиться поняття якогось «природнього» рівня безробіття, що відображає структурні характеристики ринку праці, що робить ціни на ньому негнучкими, що перешкоджають нормальному його функціонуванню, що збільшують його нерівновага.

3. Школою інституціоналістів (наприклад, Дж. Данлоп, Л. Ульман) представлений розповсюджений теоретичний підхід до механізму функціонування ринку праці, основна увага в якому приділяється аналізу професійних і галузевих відмінностей у структурі робочої чинності й відповідних рівнів заробітної плати, а характер ринку праці визначаються особливостями динаміки окремих галузей, професійних демографічних груп.

4. У марксистській економічній теорії ринок праці визначається як ринок особливого роду, який відрізняє від інших ринків різниця товару "робоча сила" і фізичного капіталу. Марксистки вважаються, що ринок робочої чинності, хоча й підкоряється загальним ринковим закономірностям, має істотні особливості, оскільки сама робоча сила як суб'єктивний фактор проведення, будучи товаром, може в той же час активно впливати на співвідношення попиту та пропозиції, на свою ринкову ціну.

Таким чином, ринок праці, підкоряючись у цілому законам попиту та пропозиції, по багатьом принципам механізму свого функціонування являє собою ринок особливого роду, що має ряд істотних відмінностей від інших товарних ринків. Регуляторами тут є фактори не тільки макро- і мікроекономічні, але й соціальні й соціально-психологічні, що аж ніяк не завжди мають відношення до ціни робочої чинності — заробітній платі.

На динаміку ринку праці в реальному економічному житті діє цілий ряд факторів, що впливають як на пропозицію робочої чинності, так і на попит на неї. Так, наприклад, пропозиція робочої чинності визначається в першу чергу факторами демографічними (рівнем народжуваності, темпами росту чисельності працездатного населення, його статевовіковою структурою), а також ступенем економічної активності різних демографічних і етнічних груп працездатного населення. Серйозний вплив на динаміку робочої чинності виявляють також і процеси її імміграції.

З боку попиту на робочу силу головним фактором динаміки зайнятості є стан економічної кон'юнктури, фаза економічного циклу, науково-технічний прогрес.

До особливостей українського ринку праці можна віднести наявність адміністративних, правових і економічних обмежень, що перешкоджають вільному продажу робочої чинності по найбільш вигідних умовах для більшості працівників. До обмежень можна віднести наявність реєстрації, відсутність вільного реального ринку житла при його величезному дефіциті, нерозвиненість механізмів державного регулювання й соціальної підтримки в сфері зайнятості. Внаслідок цього, у тому числі, український ринок праці не збалансований по ряду сфер — регіональній, професійній, кваліфікаційній, галузевій, демографічній.

Відносини в сфері зайнятості населення в Україні регулюються Конституцією України, Законом про зайнятість населення, Кодексом законів про працю України, Господарським і Цивільним кодексами України, Законом України " Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття", іншими актами законодавства, які визначають наступні поняття:

- зайнятість - не заборонена законодавством діяльність осіб, яка пов'язана із задоволенням їх особистих і суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї родини, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, заснованих на них власності, у тому числі безоплатно;

- продуктивна зайнятість - зайнятість, яка дає можливість забезпечити ефективне суспільне виробництво й задовольнити потреби працівника на рівні не менше встановлених законодавством гарантій;

- повна зайнятість - зайнятість працівника відповідно до норми робочого часу, передбаченої згідно із законодавством, колективним або трудовим договором;

- неповна зайнятість - зайнятість працівника на умовах робочого часу, який менше норми часу, передбаченої законодавством, і може встановлюватися за договором між працівником і роботодавцем з оплатою праці пропорційно відпрацьованому часу або залежно від вироблення;

- безробіття - соціально-економічне явище, за який частина осіб не має можливості реалізувати своє право на роботу й одержання заробітної плати (винагороди) як джерела існування.

- часткове безробіття - змушене тимчасове скорочення передбаченої законодавством тривалості робочого часу у зв'язку із зупинкою (скороченням) проведення продукції із причин економічного, технологічного й структурного характеру без припинення трудових відносин.

Зайнятість — це термін, що характеризує стан людини, включеного в суспільно корисну діяльність, пов'язану із задоволенням його особистих і суспільних потреб, що не суперечить законодавству країни, що й приносить, як правило, заробіток (трудоий дохід).

Рівень зайнятості населення - процентне відношення зайнятих до дорослого населення, що не перебуває на соціальному забезпеченні, у притулках, будинках старих і т.п. (Коефіцієнт зайнятості — питома вага самодіяльного дорослого населення, зайнятого в суспільному виробництві в загальній чисельності населення країни).

Види зайнятості:

- ✓ повна,
- ✓ раціональна,
- ✓ ефективна,
- ✓ соціально-ефективна
- ✓ потенційна.

До зайнятого населення ставляться особи, які мають доходи від зайнятості, у тому числі:

- особи, які працюють за наймом на умовах трудового договору (контракту) або на інших умовах, передбачених законодавством;
- особи, які забезпечують себе роботою самостійно (у тому числі члени особистих селянських господарств);
- на законних підставах працюють за кордоном.

До зайнятого населення також належать:

- особи, які проходять військову або альтернативну (невоєнну) службу;
- особи, які вчаться за денною формою в загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах (а також сполучають навчання з роботою);
- непрацюючі працездатні особи, які фактично здійснюють догляд за: а) дитиною-інвалідом або інвалідом I групи; б) за особою похилого віку, яке за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду або досягнення 80-ти літнього віку, і одержують допомогу, компенсацію й/або надбавку згідно із законодавством;
- батьки - вихователі дитячих будинків сімейного типу, прийомні батьки, якщо вони одержують грошове забезпечення згідно із законодавством;
- особа, яка проживає разом з інвалідом I або II групи внаслідок психічного розладу, який за висновком лікарської комісії медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, і одержує грошову допомогу на догляд за ним згідно із законодавством.

До зайнятого населення не відносяться іноземці й особи без громадянства, які перебувають в Україні й зайнятість яких пов'язана із забезпеченням діяльності іноземних посольств і місій або виконанням своїх професійних або трудових обов'язків перед роботодавцем - нерезидентом.

В економіці праці використовується поняття "неповна зайнятість". Причинами неповної зайнятості є об'єктивні фактори, що впливають на можливість роботодавця забезпечити ефективну зайнятість протягом усього робочого часу (наприклад, структурна перебудова в країні або на підприємстві, відсутність замовлень на проведення, технічний прогрес). Під впливом цих

причин змінюється попит на робочу силу й потрібна менша чисельність працівників.

У зв'язку із цим, з'являється поняття "неповний робочий час", яке характеризує роботу меншої тривалості, чим установлене нормою трудового законодавства. Відповідно оплата праці буде проводитися за відпрацьований час або згідно з виробленням.

Безробіття — соціально-економічне явище, коли частина економічно активного населення не знаходить собі роботу й стає «зайвим».

По визначенню Міжнародної організації праці (МАРНОТРАТ — *International Labor Organization* (ILO)) безробітним вважається кожний, хто на даний момент часу не має роботи, шукає роботу й готовий приступитися до неї, тобто тільки та людина, яка офіційно зареєстрований на біржі праці.

Безробіття вважається, з одного боку, важливим стимулятором активності працюючого населення країни, а з іншого сторони - більшим суспільним злом. Усі країни додають багато зусиль на подолання безробіття, але ні однієї ще не вдалося ліквідувати її повністю.

Чисельність безробітних у кожний конкретний період залежить від циклу й темпів економічного росту, продуктивності праці, ступені відповідності професійно-кваліфікаційної структури робочої чинності існуючому на неї попиту, конкретної демографічної ситуації.

Для оцінки безробіття використовують наступні показники:

- Норма (рівень) безробіття — відсоток безробітних у загальній чисельності робочої чинності.

Норма безробіття постійно змінюється під впливом суспільного виробництва — циклічного характеру економічних спадів і зростання виробництва; технічного прогресу підвищення, що вимагає, кваліфікації й зміни професій найманого персоналу. При спаді проведення безробіття росте, а при розширенні й підйомі — падає.

- Співвідношення динаміки безробіття й динаміки ВВП (одержало назву закону Оукена) - приріст реального обсягу ВВП приблизно на 2% дає скорочення норми безробіття приблизно на 1% і, навпаки, скорочення реального обсягу ВВП приблизно на 2% підвищує норму безробіття приблизно на 1%. Таким чином, безробіття вважається природнім станом ринку праці. Однак можливі її коливання нагору або вниз від природньої норми.

- Природнє безробіття — відсоток (питома вага) загальної кількості безробітних у чисельності робочої чинності в період економічної стабільності.

Розрізняють кілька видів безробіття:

- Структурне безробіття – характеризує неможливість працевлаштування через відмінності в структурі попиту та пропозиції праці. Її причиною є економічні процеси функціонування ринку, коли в якісь періоди виникає попит на деякі професії різної кваліфікації в окремих регіонах при відсутності там відповідного пропозиції праці, і навпаки.

- Фрикційне безробіття – пов'язана із природнім постійним рухом населення. Фрикційне безробіття вважається неминучою й бажаною, оскільки

ініціатива звільнення виходить від самої людини й багато працівників при звільненні переходять із низькооплачуваної, малозмістовної на більш високооплачувану й змістовну роботу.

- Циклічне безробіття – пов'язана з фазами циклів відтворення. Вона викликається спадом проведення, зниження інвестицій в економіку. Роботодавці через зменшення попиту на свою продукцію змушено скорочувати чисельність працівників.

- Сховане безробіття – характеризується ситуацією в суспільстві, коли працівник змушено погоджуватися на роботу в умовах неповної зайнятості (неповних дня, тижня або місяця). Цей вид безробіття зв'язаний і з наявністю незайнятого населення в суспільстві через економічну нестабільність, коли попит на працю менше пропозиції. Сховане безробіття розділяють на:

- ✓ офіційну - відноситься особи, що реєструються статистикою, що перебувають в адміністративних відпустках з ініціативи, а також особи, змушені працювати в умовах неповного робочого часу;

- ✓ неофіційну - включається надлишкова внутрішньоробоча чисельність працівників.

- Добровільне безробіття – означає, що працівник не бажає трудитися за пропоновану йому заробітну плату або по пропонованій спеціальності на підприємстві, очікуючи більш підходящої роботи.

- Змушене безробіття – коли працівник може й прагне працювати при даному рівні заробітної плати, але не може знайти роботу .

- Тривале безробіття спостерігається при відсутності роботи в плинні 4–8 місяців. Для такого безробіття характерні початок декваліфікації працівника, поява непевності в собі, небажання шукати роботу самостійно.

- Тривалого вважається безробіття тривалістю 8-18 місяців. У цих умовах у працівника починається загальна декваліфікація, втрата трудових навичок і здатності інтенсивно працювати протягом необхідного часу.

- Застійне безробіття триває більш 18 місяців. У цих умовах настає деградація трудового потенціалу людини. Для відновлення в людини колишнього відношення до праці необхідний індивідуальний підхід.

Крім зазначених розрізняють безробіття серед найбільш незахищених верств населення, наприклад жінок, молоді, осіб старшого віку, інвалідів, мігрантів, а також сезонне безробіття.

До безробітних відносяться особи у віці від 16 до 70 років, які через відсутність роботи не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів як джерела існування, готові й здатні приступитися до роботи.

Статусу безробітного може придбати:

- 1) особа працездатного віку до призначення пенсії (зокрема на пільгових умовах або за вислугу років), яке через відсутність роботи не має заробітку або інших передбачених законодавством доходів, готове й здатне приступитися до роботи;

2) інвалід, який не досяг пенсійного віку й одержує пенсію по інвалідності або соціальну допомогу згідно із законами України;

3) особа, молодше 16-ти літнього віку, яке працювало й було звільнено у зв'язку зі змінами в організації проведення й роботи.

Право громадян України на соціальний захист у випадку настання безробіття гарантоване державою й реалізується шляхом:

1) участі працюючих у загальнообов'язковому державному соціальному страхуванні на випадок безробіття, яке передбачає матеріальне забезпечення на випадок безробіття;

2) надання спеціальними державними органами безоплатних соціальних послуг, зокрема, інформаційно-консультаційних та професійно орієнтованих, професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації з урахуванням попиту на ринку роботи та сприяння в працевлаштуванні, зокрема, шляхом фінансової підтримки само зайнятості та реалізації підприємницької ініціативи згідно із законодавством;

3) надання державою особливих гарантій працівникам, які втратили роботу у зв'язку зі змінами в організації проведення й праці, а також додаткової гарантії зайнятості окремим категоріям населення, які не здатні на рівних умовах конкурувати на ринку роботи.

Масовим вивільненням з ініціативи роботодавця (крім випадку ліквідації юридичної особи) є одноразове або протягом:

1) одного місяця:

а) вивільнення 10 і більше працівників на підприємстві, в установі й організації із чисельністю від 20 до 100 працівників;

б) вивільнення 10 і більше відсотків працівників на підприємстві, в установі й організації із чисельністю від 101 до 300 працівників;

2) трьох місяців - вивільнення 20 і більше відсотків працівників на підприємстві, в установі й організації незалежно від чисельності працівників.

У випадку якщо масове вивільнення працівників викликав різкий ріст безробіття в регіоні або на відповідній території на три й більше процентні пункти протягом звітного періоду, ситуація на ринку роботи зіймається кризової.

Законодавством України передбачені категорії громадян, які мають додаткові гарантії в сприянні працевлаштуванню. Підприємствам, установам і організаціям із чисельністю штатних працівників понад 20 осіб державою встановлюється квота в розмірі 5 відсотків середньо облікової чисельності штатних працівників за попередній календарний рік для працевлаштування передбачених Законом категорій громадян.

Крім того держава гарантує особі право на захист від будь-яких проявів дискримінації в сфері зайнятості населення за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних і інших переконань, членства в професійних союзах або інших об'єднаннях громадян, статі, віку, етнічного й соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Будь-яка участь держави в господарському житті, по суті справи, означає, то або інший вплив держави на співвідношення й структуру попиту та пропозиції. Виходячи із цього, можна виділити наступні основні напрямки державного впливу на ринок праці:

1. Вплив на формування попиту на робочу силу: збереження робочих місць; створення нових робочих місць; організація оплачуваних суспільних робіт; створення робочих місць для осіб з обмеженою можливістю використання трудового потенціалу.

2. Вплив на формування пропозиції робочої чинності: навчання й перенавчання працівників; розвиток самозайнятості; регулювання робочого часу; регулювання міграційних потоків.

3. Збалансований вплив на попит та пропозиція робочої чинності.

Держава, відповідно до чинного законодавства України, забезпечує реалізацію політики в сфері зайнятості населення шляхом:

1) проведення податкової, кредитно-грошової, інвестиційної, бюджетної, соціальної, зовнішньоекономічної й інноваційної політики з метою розширення сфери застосування роботи, забезпечення повної, продуктивної, вільно вибраної зайнятості, підвищення рівня кваліфікації й конкурентоспроможності робочої чинності;

2) визначення в загальнодержавних програмах економічного й соціального розвитку, програмах економічного й соціального розвитку регіонів, показників розвитку ринку праці й зайнятості населення і їх оцінювання за результатами реалізації таких програм;

3) включення в системи регулювання ринку праці заходів щодо впровадження стимулювання вітчизняного проведення по створенню нових робочих місць у пріоритетних галузях економіки й сільської місцевості;

4) сприяння підвищенню конкурентоспроможності робочої чинності, її мобільності й зайнятості населення;

5) соціального захисту громадян у випадку настання безробіття;

6) сприяння самозайнятості населення шляхом стимулювання відкриття власного бізнесу, у тому числі в сільських населених пунктах і на депресивних територіях;

7) ліцензування діяльності по посередництву в працевлаштуванні за кордоном;

8) прогнозування й оцінки впливу на ринок праці політики в сфері зайнятості.

До заходів щодо сприяння зайнятості населення законодавство України визначає наступні:

1) професійна орієнтація й професійне навчання;

2) стимулювання діяльності роботодавців, спрямованої на створення нових робочих місць і працевлаштування безробітних;

3) створення умов для самозайнятості населення й підтримка підприємницької ініціативи;

4) сприяння забезпеченню молоді першим робочим місцем і впровадження стимулів для стажування на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності й господарювання;

5) сприяння зайнятості інвалідів;

6) забезпечення участі безробітних у суспільних роботах і інших роботах тимчасового характеру.

При розрахунках чисельності людських ресурсів використовується ряд методів, основними з яких є наступні методи:

- Демографічний метод – розрахунки ресурсів здійснюється по формулі:
$$S_{TP} = S_T - S_{II} - S_{PII} - S_{PI}$$
, де

S_{TP} – чисельність людських (трудових) ресурсів;

S_T – чисельність населення в працездатному віці;

S_{II} – інваліди I і II групи, без права працевлаштування;

S_{PII} – число працюючих підлітків;

S_{PI} – число працюючих пенсіонерів.

- Економічний метод – розрахунки ресурсів здійснюється по формулі:

$$S_{TP} = S_3 + S_{ДХ} + S_Y + S_B + S_{НЗ}$$
, де

S_{TP} – чисельність людських (трудових) ресурсів;

S_3 – фактично зайняте населення, включаючи зайнятих в особистому, підсобному й сільському господарстві; $S_{ДХ}$ – зайняті в домашньому господарстві (без зарплати);

S_Y – учні з відривом від проведення (старше 16 років);

S_B – чисельність безробітних;

$S_{НЗ}$ – інші незайняті особи в працездатному віці.

- Універсальним методом чисельність людських (трудових) ресурсів визначається з урахуванням маятникової міграції й здійснюється по формулі:

$$S_{TP} = S_{TT} + S_{PII} + S_{PI} + (S_{ЛП} - S_{ЛВ})$$
, де

S_{TP} – людські (трудові) ресурси регіону;

S_{TT} – чисельність працездатного населення в працездатному віці;

S_{PII} – число працюючих підлітків;

S_{PI} – число працюючих осіб пенсійного віку;

$S_{ЛП}$ – число осіб, що прибули на роботу в даний регіон;

$S_{ЛВ}$ – число осіб, що вибули на роботу з даного регіону в інші регіони.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Ринок праці – характеристика маркетингового підходу до ринку праці.
2. Управління маркетингом робочої сили.
3. Концептуальні підходи аналізу функціонування сучасного ринку праці.
4. Динаміка ринку праці. Зайнятість і безробіття – їх характеристика й види.
5. Особливості ринку праці України. Законодавче регулювання відносин у сфері зайнятості населення в Україні. Вплив держави на ринок праці.
6. Методи розрахунків чисельності людських ресурсів.

§3.Методологічні аспекти управління людськими ресурсами

Доцільна, свідомо діяльність людини, спрямована на задоволення потреб його й суспільства визначає категорію праці.

У процесі цілеспрямованої трудової діяльності людей як суб'єкт праці за допомогою створених їм знарядь праці освоює, змінює й пристосовує до своїх цілям предмети праці, перетворюючи їх у необхідний людині продукт праці.

Таким чином, продукт праці – результат праці, обумовлений специфікою предмета праці (сировини, матеріалу), рівнем розвитку знарядь праці, а також метою трудового процесу й способом його здійснення. Відмінною рисою продукту праці людини є те, що він існує до його створення в голові людини у вигляді ідеального образу. Незважаючи на те, що ціль трудового процесу організує цей процес праці, підкоряючи волю діючого суб'єкта праці, однак головним критерієм розвиненості праці є все-таки рівень розвитку знарядь праці, у якій виражений у предметній формі, рівень розвитку матеріального виробництва, тип суспільного поділу праці.

Крім того, у процесі праці виникають особливі відносини між людьми — виробничі відносини. Оскільки трудова діяльність — діяльність суспільна, колективна, виникає потреба в коштах організації цієї діяльності.

Людський фактор будь-якого бізнес – процесу являють собою характеристики людини (або групи людей) і машини (або технічні системи), що проявляються в конкретних умовах їх взаємодії в системі «людей — машина», функціонування якої визначається досягненням поставленої мети. При цьому необхідно враховувати специфіку використання робочої чинності як одного з необхідних і обов'язкових ресурсів, що становлять основний компонент будь-якого бізнес – процесу. Специфіка цього ресурсу укладається в тому, що він має свій погляд на, що відбуваються процеси й своє відношення до них і, що становить особливу складність у використанні даного ресурсу, відповідна реакція на виконувани функції найчастіше непередбачена, тому що не завжди відображає дійсні думки й настрою виконавців цих процесів.

У методологічному плані, облік впливу людського фактору в розвитку бізнесу, базується на чотирьох основних парадигмах кадрового менеджменту в ХХ в.:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин;
- доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;
- доктрина командного менеджменту.

✓ Доктрина наукового керування, або наукової організації праці акцентувала увагу на використанні методів оптимізації організаційних, технічних і соціальних компонентів виробничих систем, те друга доктрина прагнула розкрити значення морально-психологічних і соціально-організаційних факторів в ефективному функціонуванні персоналу організацій. Технократичний підхід до керування персоналом, що корениться у філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході — Ф.

Тейлор) у практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зростаючою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник, у подібного роду людино-машинних системах, трактувався як “гвинтик”, і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю й винагороди. Кінцева мета раціоналізації — підвищити рівень експлуатації всіх складених елементів (у тому числі й “людського матеріалу”) цих систем.

✓ Проникнення ідей гуманістичної психології, максимальне залучення персоналу в справи фірми, демократизація стилю організаційної поведінки й делегування відповідальності, якість робочого середовища персоналу, інвестування в людський капітал, багатофункціональні робітники й управлінські команди — такий неповний перелік ключових характеристик змін, що характеризують доктрину людських відносин. Гуманізм у трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їхньої виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації — такі найважливіші принципи доктрини людських відносин.

Її реалізація вперше дала найманому робітникові статус (хоча й нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати найскладніші соціальні й трудові питання. Гарантією цього стилю взаємин могла стати тільки колективістська солідарність трудящих, знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних союзів. Колективістська по своїй природі ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 50-х рр. стала гальмом на шляху науково-технічного прогресу, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю.

✓ Доктрину контрактації індивідуальної відповідальності характеризує стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості й персональної відповідальності. Такий була специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, що одержав поширення в розвинених країнах в 70-ті р. Його застосування, в остаточному підсумку, було націлено на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентоспроможним.

✓ Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівника, гіпертрофія егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату організації, знижуючи в цілому ефективність її діяльності. Тому в якості протипотрути природнім виглядало повернення (у тієї або іншій формі) до колективістських цінностей, що забезпечують здоровішу атмосферу в організаціях, де працівники, поєднані в тимчасові й постійні робочі групи, займаються складно - організованою спільною діяльністю. В умовах глибокої структурної кризи 70-ті р. творення оптимальної, з погляду розв'язку, як правило, неординарних проблем, форми організації для таких робочих груп стало

самокоштовним завданням. Соціальна й культурна творчість самих працівників, їх особиста участь у самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога й взаємозамінність, ясність загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати й високу ефективність роботи, усіякий розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів — такі доданки нового підходу в кадровому менеджменті 80—90 рр., що одержав назву *«teammanagement»* — доктрина командного менеджменту.

Управління людськими ресурсами компанії базується на трьох основних моделях кадрового менеджменту:

1) управління персоналом у вигляді піклування своїх працівників - турбота про здорові умови праці й сприятливій морально-психологічній атмосфері на підприємстві. Ця патерналістська модель сходить до соціал-реформістських ідей кінця XIX — початку XX вв. і знайшла своє органічне втілення в численних варіаціях доктрини людських відносин;

2) управління персоналом у вигляді координації роботи, пов'язаної із трудовими договорами (контрактами), включаючи колективні договори - здійснення адміністративного контролю над дотриманням найманими робітниками умов трудового договору, облік посадових переміщень; регулювання трудових відносин у процесі переговорів із профспілками;

3) управління персоналом у вигляді архітектори кадрового потенціалу організації - розробка й реалізація довгочасної стратегії корпорації за рахунок забезпечення організаційної й професійної когерентності складових кадрового потенціалу корпорації.

До основних ознакам, які перетворюють поняття конкретна робоча сила в поняття людський (трудоий) ресурс організації, який представлений у вигляді поняття персонал можна віднести такі як:

- наявність трудових взаємин з роботодавцем;
- володіння певними професійними характеристиками;
- цільова спрямованість діяльності.

Персонал організації підрозділяється на категорії:

- КЕРІВНИКИ (менеджери вищого, середнього, нижнього рівня);
- ПРОФЕСІОНАЛИ й ФАХІВЦІ (функціональні фахівці);
- ТЕХНІЧНІ СЛУЖБОВЦІ;
- РОБІТНИКИ (основні, допоміжні й обслуговуючі).

При тому, що поняття «персонал організації» фактично представляючи собою людський (трудоий) ресурс цієї організації, у процесі керування має цілий ряд особливостей.

Так, наприклад, до відмінностей у підходах до управління людськими ресурсами в цілому й управлінню персоналом зокрема, можна віднести, у тому числі, що впливають:

1. Управління людськими ресурсами, на відміну від керування персоналом переорієнтовано з потреб працівників на потреби самої організації в робочій

силі. Пріоритети кадрового менеджменту визначаються не існуючим кадровим потенціалом організації, а результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць.

2. При управлінні людськими ресурсами, відповідальність за реалізацію кадрової політики, що приводиться більш активної, покладає також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників усіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка тільки й здатна ефективно реалізувати таку політику.

3. При управлінні людськими ресурсами відбувається переорієнтації системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а, отже, з, що домінували в управлінні персоналом, колективістських цінностей на індивідуалістичні цінності.

4. При управлінні людськими ресурсами технологія керування людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності інвестицій, що забезпечують постійний професійний ріст працівників підприємства й поліпшення якості умов праці.

5. Якщо в управлінні персоналом уся увага зосереджена винятково на рядових працівниках масових професій (як правило, низької кваліфікації, що працюють у важких і шкідливих умовах), то в керуванні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський персонал і ключових працівників високої кваліфікації.

6. Система кадрового менеджменту, орієнтована на управління людськими ресурсами, приділяє становленню сильної й адаптивної корпоративної культури, що стимулює розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого робітника й роботодавця, прагнення всіх працівників корпорації зробити її “кращою компанією” за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Діяльність по управлінню людськими (трудовими) ресурсами організації або її персоналом являє собою цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтоване на приведення у відповідність можливостей персоналу й цілей, стратегій, умов розвитку організації.

У теорії й практиці керування людською стороною організації можна виділити п'ять концепцій управління людськими (трудовими) ресурсами організації (використання ресурсів, наукового керування, контрактації індивідуальної відповідальності й командного менеджменту, людських відносин), які розбудовувалися в рамках чотирьох основних підходах до управління людськими (трудовими) ресурсами організації - економічного, технократичного, органічного й гуманістичного.

❖ **Економічний підхід** до управління людськими (трудовими) ресурсами організації дав початок концепції використання людських (трудових) ресурсів організації, основою якої є оптимізація й мінімізація витрат, пов'язаних з використанням даного виду ресурсу. Стругаючи спрямованість управлінської структури, що забезпечує економічний підхід до управління людськими

(трудовими) ресурсами організації на результат, а також її ієрархічність утрудняє прийняття креативних і самостійних управлінських розв'язків виконавцями при зміні ситуацій. У випадку коли інтереси працівників розходяться із цілями організації, можливі небажані наслідки - оскільки мотивація персоналу зводиться винятково до зовнішнього стимулювання, і спрямована на оптимізацію витрат, те навіть незначні змін у схемах оплати й стимулювання досить для непередбачених наслідків. Використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним в основному при використанні людських ресурсів досить низкою кваліфікації.

❖ **Технократичний підхід** до управління людськими ресурсами дав початок концепції наукового управління, у рамках якого провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийманнями і їх оптимізацію), а не управлінська підготовка людей на підприємстві.

Технократизм, як основа технократичного підходу до управління людськими (трудовими), ресурсами являє собою влада, засновану на вирішенні проблем із застосуванням досягнень науки й техніки.

Критерієм розвиненості суспільства в технократичній системі вважається рівень використовуваних потужностей. Визначальними в економіці такого суспільства, в остаточному підсумку, виявляється науково-технічний прогрес, рівень якого визначає ефективність використання виробничих потужностей, і, як наслідок, розвиток науки є першорядним завданням, яке дозволить розв'язати всі проблеми.

В історичному розвитку сутність технократичного підходу може бути представлена в наступному виді:

✓ Ранній технократизм (до початку ХХ століття) - Людей у процесі управління являють у якості «придатка до машин». Цей період характеризується дбайливим використанням техніки, на тлі посилення ступені експлуатації як фізичних, так і духовних чинностей і можливостей працівників.

✓ Класичний технократизм (до 30 –х років ХХ століття) - Людей у процесі управління являють у якості фактору проведення, рівнозначного машинам. Характерним для цього періоду є раціоналізація трудових операцій з урахуванням можливостей людей.

✓ Гуманістичний технократизм (до 90-х років ХХ століття) - Людей у процесі управління розглядається як трудового ресурсу, що забезпечує ефективність компанії, що і є головним фактором цього процесу. Відношення до працівників компанії аналогічно відношенню до ресурсів компанії з ігноруванням їх індивідуальності.

Серед основних принципів концепції, заснованої на технократичному підході до управління людськими ресурсами, можна виділити наступні:

✓ забезпечення єдності керівництва - підлеглі одержують накази тільки від одного начальника;

✓ дотримання строгої управлінської вертикалі - ланцюг керування від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації й використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;

✓ фіксування необхідного й достатнього обсягу контролю - число людей, підлеглих одному начальникові, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації й координації;

✓ дотримання чіткого поділу штабний і лінійної структур організації - штабний персонал, відповідаючи за втримування діяльності, ні за яких умов не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

✓ досягнення балансу між владою й відповідальністю - безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;

✓ забезпечення дисципліни праці - підпорядкування, ретельність, енергія й прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаями;

✓ підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю.

❖ **Органічний підхід** до управління людськими ресурсами характеризується акцентуванням уваги на людському ресурсі, що сприяло народженню нової вистави про організацію як живій системі, що існує в навколишньому середовищі.

У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, два підходи до розвитку нового погляду на організаційну реальність, що визначає відношення до персоналу організації як до її людського (трудового) ресурсу:

1. ототожнення організації з людською особистістю, що привело до введення в науковий оборот таких ключових понять, як мети, потреби, мотиви, а також періоди життя організації (народження, дорослішання, старіння й смерть) і відродження організації.

2. прийняття як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку (“організація як мозок, що переробляє інформацію”), дозволила глянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями керування, комунікації й контролю. Такий підхід викликав необхідність перегляду таких управлінських понять, як “функція”, “локалізація”, “зв'язок” і “зворотний зв'язок”, що є істотними як для керування в цілому, так і для області керування персоналом, зокрема.

Саме при органічному підході позначилася нова перспектива керування людськими ресурсами, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій - з реєстраційно-контрольної функції поступово стала розвиваючою функцією організації. Результатом такого підходу послідовно зложилися наступні 2 концепції управління людськими ресурсами організації:

- концепція контрактації індивідуальної відповідальності;
- концепція командного менеджменту.

З погляду підвищення ефективності управління персоналом, в умовах органічного підходу до управління, необхідно:

- ✓ заохочувати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність;
- ✓ ініціювати конструктивні конфлікти й дискусії між представниками різних точок зору;
- ✓ уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру;
- ✓ створювати організаційні структури й підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів, у тому числі шляхом добору необхідного персоналу.

❖ *Гуманістичний підхід* до управління людськими ресурсами виходить із вистави про організацію як культурному феномені.

Згідно з гуманістичним підходом культура організації розглядається як процес створення реальності, яка дозволяє людям бачити й розуміти події, дії, ситуації певним чином і надавати зміст і значення своїй власній поведінці.

Сам же людина, при такому підході до управління, розглядається в якості самостійної цінності як соціально-культурний феномен і головний суб'єкт організації.

З погляду гуманістичного підходу, управління людськими (трудовими) ресурсами базується на концепції людських відносин, згідно з якою надто важливо:

- ✓ наскільки працівники підприємства (організації) інтегровані в існуючу систему цінностей;
- ✓ у якому ступені вони беззастережно ухвалюють її як «свою власну»;
- ✓ наскільки вони чутливі, гнучкі й готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя й діяльності;
- ✓ чи живе організація в цілому й різні її групи зокрема по тим самим правилах і принципах.

Метою управління людськими ресурсами, при такому підході, ставати:

- ✓ Розвиток особистості працівника.
- ✓ Забезпечення взаємної відповідальності адміністрації й персоналу.
- ✓ Формування організаційних цінностей і розвиток культури.
- ✓ Руїнування бар'єрів між власниками, найманими менеджерами й рядовими працівниками організації.
- ✓ Створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
- ✓ Залучення людей у творчість.
- ✓ Підвищення самостійності виконавців.

Принципами управління людськими ресурсами при гуманістичному підході є:

- ✓ Формування системи цінностей.
- ✓ Забезпечення необхідною інформацією.
- ✓ Надання максимальної самостійності.
- ✓ Створення творчої атмосфери.
- ✓ Доброзичливе відношення.

- ✓ Гуманізація умов трудової діяльності.
- ✓ Терпимість до помилок і інакомисленню.

Позитивну роль гуманістичного підходу до управління людськими ресурсами можна виразити в наступному:

1. Вистава про організацію як культурному феномені дозволяє зрозуміти, яким образом, через які символи й змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо раніше багато менеджерів розглядали себе, насамперед як людей, що створюють структури й посадові інструкції, що координують діяльність або схеми, що створюють, мотивування своїх співробітників, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють дії, спрямовані на створення й розвиток певних змістів.

2. Організації здатні не тільки адаптуватися, але й змінювати своє оточення, при розробці стратегії організації може акцентувати увагу на активній побудові й перетворенні навколишньої реальності.

3. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

У якості методів управління людськими ресурсами використовуються наступні методи управління: розпорядницькі, організаційно-розпорядницькі, економічні, соціально-психологічні й мотивація як метод управління.

Розпорядницькі, організаційно-розпорядницькі методи управління людськими ресурсами являють собою сукупність засобів організаційного і юридичного (правового й адміністративного) впливу на відносини людей у процесі функціонування організації.

Ці методи є методами прямого впливу, які:

- a) носять директивний і обов'язковий характер;
- b) визначають найближчі завдання й строки їх виконання;
- c) дають однозначне рішення ситуацій, у формі наказів, розпоряджень і вказівок;
- d) засновані на строгій виконавській дисципліні й відповідальності.

До основних видів організаційно-розпорядницьких методів управління людськими ресурсами відносяться:

✓ організаційні методи – регламентування (організаційні стандарти, положення, інструкції, правила і т.д.), нормування (норми й нормативи) і, засноване на цих методах, організаційне проектування. Особливістю цих методів є те, що не вказуються конкретні особи й конкретні дати виконання й засновані на типових ситуаціях;

✓ розпорядницькі методи - вказуються конкретні виконавці й строки виконання й ставляться здебільшого до конкретних ситуацій у формі наказів, постанов, розпоряджень, інструктажів, команд, рекомендацій.

Економічні методи керування людськими ресурсами виражаються системою приймань і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння видатків і результатів його роботи.

Пріоритет економічних методів управління людськими ресурсами в

ринкових умовах пояснюється тим, що відносини в процесі управління визначаються в першу чергу економічними відносинами й в остаточному підсумку зводяться до управління інтересами через інтереси та за допомогою інтересів.

До основних видам економічних методів управління людськими ресурсами ставляться:

- Комерційні розрахунки, які синтезують у собі економічні важелі й інструменти, спрямовані на порівняння видатків і результатів, забезпечення прибутковості проведення. У рамках комерційних розрахунків, з метою надання оперативної самостійності окремим підрозділам організацій, виникають і удосконалюються внутрішньо фірмові розрахунки – система взаємин усередині організації, заснованих на мінімізації видатків на всіх проміжних стадіях проведення кінцевого продукту.

- Цінам і ціноутворенню належить центральне місце серед важелів економічного механізму організації, що дозволяють не тільки судити про реальні економічні результати діяльності організації в цілому і його окремих підрозділів зокрема, а також і впливати на конкурентоспроможність продукції й стабільність одержуваному прибутку.

- Формування фінансової політики організації – найважливіший інструмент економічних методів управління, що забезпечують усі підрозділи необхідними фінансовими ресурсами, що й впливають на:

- ✓ власні й прирівняні до них кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, виторг від реалізації вибулого майна);

- ✓ мобілізацію коштів на фінансовому ринку (продаж цінних паперів, кредитні інвестиції);

- ✓ кошти, які надходять у порядку перерозподілу (страхове відшкодування, дивіденди й відсотки по цінних паперах інших емітентів, бюджетні субсидії і т.д.).

- Кредитування й страхування – економічні методи, що охоплюють сферу перерозподілу фінансових ресурсів.

- Економічні нормативи, які знаходять застосування в якості економічних методів управління за допомогою, у тому числі, використання таких показників, як:

- ✓ питома вага конкурентоспроможної продукції по конкретних ринках;

- ✓ норми обігу обігових коштів, капіталовіддача інвестицій, рентабельності по конкретних видах продукції;

- ✓ нормативи продуктивності роботи ділянок і агрегатів;

- ✓ рівень автоматизації виробництва й управління, та інше.

Економічні методи управління людськими ресурсами в сукупності із соціально-психологічними методами управління є основою побудови мотиваційних систем і формування системи оплати праці, як самостійного методу управління людськими ресурсами.

Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами засновані як на соціальних відносинах організації, що виникають у процесі

функціонування, так і на психологічних взаєминах організації, що виникають між людьми в процесі функціонування.

До основних видів соціально-психологічних методів управління людськими ресурсами ставляться: переконання, регулювання міжособистісних і між групових відносин, створення й підтримка морального клімату в колективі, особистий приклад, соціальне планування, моральне заохочення й інші.

Мотивація, як метод управління людськими ресурсами, що впливає на ряд взаємозалежних, причинних факторів, які спонукують і детермінують, визначаючи характер і спрямованість тієї або іншої людської діяльності.

Мотиваційний механізм поведінки людини являє собою складний комплекс, основними складовими якого, є:

- потреби – потреби й запити, індивіда або їх групи, необхідні для нормального їхнього функціонування й ініціюючі їхню активність;
- диспозиції – певний рівень потреби;
- мотиви – умови, що спонукують індивіда або їх групи до конкретних дій, спрямованих на задоволення потреб, що виникли.

Джерелом спонукальної дії можуть бути, як фактори внутрішнього впливу (енергетично насичений образ необхідного й значимого предмета (явища), який відповідає потребам індивіда або їх групи), так і фактори зовнішньої рушійної сили, які спонукують індивіда (їх групу) до спрямованої дії, потрібного ініціатора цього впливу.

Таким чином, використання мотиваційного механізму як методу управління людськими ресурсами полягає в досягненні балансу напрямків впливу при комплексній реалізації як одних, так і інших факторів.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Особливості й специфіка використання людського ресурсу. Людський фактор бізнес – процесу.*
2. *Доктрина наукової організації праці.*
3. *Доктрина людських відносин.*
4. *Доктрина контракції індивідуальної відповідальності.*
5. *Доктрина командного менеджменту.*
6. *Моделі управління людськими (трудовими) ресурсами. Людський (трудовий) ресурс організації і її персонал – особливості в підходах до управління.*
7. *Основні підходи й концепції управління людськими (трудовими) ресурсами організації.*
8. *Методи управління людськими ресурсами.*

Глава 2. Управління людськими ресурсами в організації

§4 Управління людськими ресурсами в системі керування організацією

На управління людськими (трудовими) ресурсами організації або її персоналом впливають фактори, як зовнішнього середовища організації, так і її внутрішнього середовища.

Значний вплив на формування й реалізацію кадрової політики організації виявляють зовнішні фактори (фактори зовнішнього середовища) - законодавчі й урядові нормативні підзаконні акти, державне регулювання, вимоги профспілок, наявність конкурентів і зовнішня економічні умови, характер ринку робочої чинності та інше.

✓ Державне регулювання відносин, що виникають у процесі управління трудовими ресурсами в організації, може викликати певні проблеми, які зводяться до наступних:

- регулювання сприяє затвердженню спрощених підходів до складних проблем: підхід до малих і великих підприємств майже однаковий, та сама система регулювання застосовується для різних галузей і т.п.;

- регулювання найчастіше не веде до взаємного пристосування й взаємній вигоді, але лише до необхідності більш складного юридичного маневрування;

- уповільнюється оперативне реагування на раптово мінливу обстановку й строки прийняття управлінських розв'язків, тому що необхідне приведення у відповідність із діючими нормами;

- приписання держорганів застарівають, але, проте, зберігають свою чинність.

✓ Профспілки безпосередньо впливають на проведену підприємствами кадрову роботу, у першу чергу при наборі й відборі працівників, оцінці їх результатів, просуванні, оплаті й заохоченні. Враховуючи, що фактор "профспілки" у відносинах, що виникають у процесі керування трудовими ресурсами, представлені конкретними людьми в особі лідерів профспілок, те й відрізняється вплив цього фактору в різних організація між собою, як і люди. Бувають профспілки, що йдуть на співробітництво, а бувають конфліктні, так само, як існують швидко реагуючі й безвідповідальні організації, що представляють інтереси найманих робітників.

✓ Потенціал ринку праці є одним із числа найважливіших зовнішніх факторів (факторів зовнішнього середовища), що визначають економічні умови відносин, що виникають у процесі керування трудовими ресурсами, з урахуванням наявності конкуренції й кон'юнктури складної на ринку праці. Особливий вплив на стан ринку праці, у якості зовнішніх факторів (факторів зовнішнього середовища) виявляють розвиток впливу умов транснаціональних корпорацій, а також ріст життєвого рівня й самосвідомості працівників.

- Внутрішні фактори (фактори внутрішнього середовища), що впливають на відносини, що виникають у процесі керування трудовими ресурсами в організації, визначаються відносинами членів колективу між собою й до організації в цілому. Ці відносини залежать від:

- стратегії роботи з персоналом організації;
- рівень розвитку організаційної структури управління;

- корпоративна культура організації.
- різні підсистеми управління в самій організації, що виявляють вплив на певні елементи керуючої системи, особливо на поведінку й позицію керівників і співробітників.

Сучасні вимоги до управління персоналом змушують також враховувати такі нові внутрішні умови, як філософія й етика організації, які поєднуються в єдине ціле - політикові діяльності організації

Особливістю внутрішніх факторів (факторів внутрішнього середовища) є те, що хоча досить різноманітні, у той же час характеризуються деяким ступенем стабільності, тому що характеризують організацію протягом тривалого часу. Однак вони не залишаються незмінними від дня її підстави до кінця підприємницької діяльності.

Безумовно, людським ресурсом кожної організації є людина, об'єднаний з іншими людьми загальною метою й розв'язуваними завданнями, а також пов'язаний з ними спільністю технології, що забезпечує розв'язок цих завдань. Сукупність цих ресурсів організації є трудовим ресурсом організації або її персоналом (кадрами).

Тому, розглядаючи систему керування людськими (трудовими) ресурсами на рівні конкретної організації (або її частини), можна говорити про керування її персоналом (кадрами).

Комплексна система управління людським (трудовим) ресурсом організації (її персоналом) припускає:

- ✓ формування: місії, цілей, функцій і організаційної структури управління людським (трудовим) ресурсом організації (її персоналом);
- ✓ розробку: концепції, стратегії й політики використання цього виду ресурсу, на основі певної сукупності принципів і методів управління персоналом в організації.

- Місія управління людським ресурсом організації, як і глобальна мета організації в цілому, через побудову дерева цілей і стратегій організації дозволяє їй визначитися зі своїм функціоналом і сформувати базові корпоративні регламенти, перетворюючи процеси, пов'язані з керуванням людськими ресурсами, організації в цілісну систему.

Місія виконує наступні дві найважливіші функції:

1. Зовнішню функцію місії управління людським (трудовим) ресурсом організації (її персоналом), яка укладається в наданні суб'єктам зовнішнього середовища об'єктивної інформації про:

- а) призначенні організації;
- б) її філософії й стратегії;
- в) коштах, які організація використовує у своїй діяльності;
- г) ресурсах, якими розташовує організація;
- д) іміджі, який формує організація;
- е) моральних цінностях, які підтримуються організацією;
- ж) комунікативних коштах, за допомогою яких організація взаємодіє з партнерами, конкурентами й споживачами.

2. Внутрішню функцію місії управління людським (трудовим) ресурсом організації (її персоналом), яка призначено сприяти:

- a)** єднанню й згуртованості усередині організації;
- b)** сполученню цілей організації й цілей працівника;
- c)** ідентифікації співробітників з організацією;
- d)** формуванню сприятливого усередині організаційного клімату;
- e)** розширенню сфер мотивації персоналу;
- f)** забезпеченню спадкоємності цілей при виробленні стратегії й тактики дій організації.

• Принципи формування цілісної системи управління людськими ресурсами організації наступні:

1. Багатоплановість підходу до формування комплексної системи - відповідність системи керування людським (трудовим) ресурсом і вимогам власників організації й потребам як трудового колективу в цілому, так і конкретного співробітника зокрема.

2. Формалізованість бізнес – процесів управління персоналом - кожний співробітник повинен чітко й однозначно розуміти, «що і як йому має бути робити» у рамках тієї або іншої процедури.

3. Персоніфікація системи мотивації й стимулювання персоналу - кожний співробітник повинен не просто усвідомлювати «що і як він повинен робити», але чітко й упевнено розуміти «що і як він повинен робити, щоб одержати більшу винагороду у вигляді матеріальних і нематеріальних благ».

4. Соціальна спрямованість системи керування людським (трудовим) ресурсом - організація, повинна не тільки «хоча б робити вигляд, що воно опікується про своїх співробітників і вони йому небайдужі» реально опікуватися як про власні людських (трудових) ресурсах, так і умовах їх відтворення.

Таким чином, до елементів цілісної комплексної системи керування людськими (трудовими) ресурсами організації (її персоналом), можна віднести наступні:

a) вище названі, місія системи керування й принципи її побудови, а також концепції й методи управління цим видом ресурсу;

b) стратегія й конкретні політики використання людських ресурсів, а також організаційна структура управління цим видом ресурсу й корпоративна культура організації, які будуть розглянуті нижче;

c) блоки, що забезпечують реалізацію цілого комплексу бізнес – процесів, що здійснюються в організації, зокрема:

- ✓ планування людських ресурсів організації;
- ✓ професійна орієнтація перспективного людського ресурсу;
- ✓ добір і відбір персоналу, а також його розміщення по робочих місцях;
- ✓ адаптація персоналу до умов роботи й робітничому середовищу;
- ✓ управління процесами підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й розвитку персоналу;

- ✓ оцінка якісних характеристик людських ресурсів і результатів трудової діяльності персоналу;
- ✓ формування й реалізація резерву персоналу організації;
- ✓ організація робочих місць і забезпечення безпечних умов праці;
- ✓ нормування трудових процесів в організації (включаючи управлінську працю) і регламентація всіх видів трудової діяльності;
- ✓ організація використання людських ресурсів і керування цим процесом у ході функціонування організації;
- ✓ виявлення й реалізація резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності;
- ✓ організація оплати праці й побудови мотиваційних систем;
- ✓ формування корпоративної культури в організації;
- ✓ забезпечення соціального партнерства в організації шляхом ефективного договірною регулювання відносин і формування корпоративної соціальної відповідальності.

Основними тенденціями, що характеризують зміни, що відбуваються в політиці керування людськими ресурсами (політиці управління персоналом, кадровій політиці) організації можна віднести наступні:

а) Висування на перший план завдань, пов'язаних з полегшенням процесу інтегрування персоналу організації в ділове оточення, а також комбінація наявних людських ресурсів організації із цілями організації. Раніше основним завданням кадрової політики було досягнення компромісу між цілями працівників, що становлять людський ресурс організації й цілями організації як такий.

б) Зміна самих підходів до процесу управління – перенесення основних акцентів у керуванні від знеособленого підходу до керування персоналом і вертикальних комунікацій при здійсненні процесу керування до переважного індивідуалізований підходу з урахуванням особистих інтересів працівників і їх ціннісних орієнтирів і горизонтальним комунікаціям у системі керування.

с) Переміщення центрів впливу на управління людськими ресурсами організації від централізованих кадрових департаментів організацій до лінійних керівників зі збереженням методичного керівництва з боку цих служб, що виступають у ролі «партнерів» цих керівників.

д) Зміна підходів до розвитку персоналу - увага перемикається від фрагментарного індивідуального підвищення кваліфікації працівників, що забезпечує лінійний і односпрямований кар'єрний ріст, до систематичного й системного розвитку працівників, що опирається на гнучкі програми їх навчання, орієнтовані на інтереси компанії, що дозволяє надати працівникові можливості гнучкого, різноманітного кар'єрного росту.

е) Уточнення акцентів при побудові мотиваційних систем від, що носять переважно економічний характер до створення мотивів, що базуються на взаємній довірі в прагненні до досягнення загальних цілей, збереженні й розширенні зайнятості, захисту здоров'я, забезпеченні нормальних умов праці.

Синергетичний ефект технологія управління людськими ресурсами дає в тому випадку коли в організації забезпечується дотриманням наступних умов:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього й внутрішнього ринку праці - індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту й ротації кадрів;
- є системи організації робіт - кухля якості, автономні робочі групи;
- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного обліку персонального внеску (у тому числі й самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності - знання, уміння й навички, якими реально опанували працівники);
- підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, що стосуються їхньої повсякденної роботи;
- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;
- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, що забезпечує двох- і багатобічні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки усередині організації.

З метою підвищення ефективності системи керування людськими ресурсами, у практичній діяльності організацій усе більше поширення знаходять сучасні підходи до управління персоналом, у тому числі:

- **Управління персоналом по цілям** (МВО - *ManagementByObjectives*) — це систематичний і організований підхід, що дозволяє фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів, віддаючи перевагу гнучким системам, які зосереджують зусилля на росту й розвитку індивіда й групи. Даний метод базується на тому, що на початку кожного періоду (місяць, квартал) організації в цілому й кожному її підрозділу й співробітникам устанавлюються чіткі завдання (мети), від ступеня досягнення яких, залежить рівень доходу як усїєї організації в цілому, так і окремих її підрозділів і співробітників зокрема.

Однієї з головних особливостей МВО вважається ієрархія цілей усередині організації. Чим краще працівник розуміє поставлені перед ним мети й чому точніше останні відповідають його внутрішнім устремлінням, тем з більшою ймовірністю вони будуть досягнуті. Тому, мети (завдання) повинні бути:

- ✓ строго диференційовані по кожному рівню управління, структурному підрозділу й співробітникові;
- ✓ мати оптимальна кількість (3-5 основних цілей);
- ✓ бути реально досяжними в конкретних періодах;
- ✓ мати чітку систему контролю й звітності.

Такий підхід до формування цілей і завдань, забезпечується за рахунок їх формування за принципом SMART:

- ✓ *Specific* — специфічний характер цілей для організації/підрозділу/співробітника;

✓ *Measurable* — вимірний характер показників для організації/підрозділу/співробітника;

✓ *Achievable* — досяжний і реалістичний характер цілей для організації/підрозділу/співробітника;

✓ *Result-oriented* — характер цілей, орієнтований на результат для організації/підрозділу/співробітника, а не на їхні зусилля;

✓ *Time-based* — дотримання чітких тимчасових вимог для обліку досягнення цілей для організації/підрозділу/співробітника.

- **Управління людськими ресурсами по результативності** (PM - *PerformanceManagement*) дозволяє забезпечити максимальну реалізацію персоналом своїх здатностей у досягненні застережених результатів, що забезпечують досягнення цілей організацією в цілому. Даним підходом до управління забезпечується максимальне делегування функцій і повноважень нижчим ланкам, а функція вищого керівництва зосереджує на уточненні цілей і завдань, розробці оптимальної стратегії діяльності й розвитку організації. Орієнтація системи на ініціативних співробітників, неординарні інтелектуальні рішення по способах досягнення результатів.

- **Збалансована система показників** (BSC - *BalancedScoreCards*) – інструмент управління людськими ресурсами, що націлює, як організацію в цілому, так і її персонал зокрема, на реалізацію стратегії довгострокового успіху, що базується на взаємозалежних збалансованих показниках критичні фактори, що оцінюють, не тільки тепер, але й майбутнього розвитку організації. Досягнення бажаних результатів забезпечується не тільки за рахунок побудови й відстеження бізнес - процесів у всіх ключових сферах діяльності організації, але й за допомогою тісного взаємозв'язку винагороди персоналу з результативністю організації в цілому і її окремих частин зокрема.

- **Управління людськими ресурсами з використанням системи ключових показників ефективності** (KPI - *KeyPerformanceIndexes*), яка містить у собі систематизовані показники, які прямо впливають на досягнення загальних цілей організації й дозволяють управляти їй більш ефективно і є основою для побудови мотиваційних систем. Ключові показники ефективності являють собою фінансові й нефінансові параметри, а також якісні й/або кількісні показники, які використовуються керівництвом для відстеження результатів діяльності організації й наступного прийняття управлінських розв'язків, необхідних для досягнення поставлених цілей.

- **Управління людськими ресурсами з використанням принципу «команди в організації»**, що базується на принципах формування «команд» і використанні в діяльності організації всього спектра сучасних управлінських технологій ефективної організації роботи - від методів групового обговорення, колективного вироблення й прийняття розв'язків до комплексних систем керування організацією в цілому й людськими ресурсами зокрема. Серед систем керування, що використовують принцип «команди в організації», найбільш ефективними зізнаються такі, як «тотальне керування якістю (TQM - *TotalQualityManagement*)», «керування змінами (CM - *ChangeManagement*)»,

«керування по проектах (PM - *ProjectManagement*)», «ощадливе проведення (LP - *LeanProduction*)» і їм подібні.

• **Управління людськими ресурсами з використанням принципу «партципації»**, передбачає три різні рівні залучення персоналу в процес функціонування організації і її проблеми й досягнення:

а) Участь персоналу в управлінні організацією - залучення співробітників у процеси вироблення й прийняття управлінських рішень, атестацію професійних якостей, роботу з розподілу соціальних пільг і т.п.

б) Участь персоналу в доходах організації - зацікавлює всіх працівників організації в досягненні її кінцевих результатів, при цьому, не обов'язково припускаючи залучення їх у прийняття управлінських рішень.

с) Участь працівників у власності – реалізується через процес акціонування шляхом продажу (іноді у вигляді заохочувальних систем) певних пакетів акцій з метою залучення співробітників і інформування їх про плин справ в організації. Хоча скільки-небудь серйозним пакетом акцій у результаті такої участі у власності акціонер мати чи навряд буде.

Розглядаючи практику застосування різних національних моделей управління людськими ресурсами (персоналом) в організаціях, що працюють у різних країнах, можна виділити наступні недоліки, моделей управління людськими ресурсами (персоналом) характерних для країн колишнього СРСР:

• недостатній ступінь уваги, а найчастіше й повне ігнорування потреб персоналу;

• низький ступінь захищеності від сваволі (найчастіше не обґрунтованого) власників і адміністрації;

• низький рівень кваліфікації, а в ряді випадків повний непрофесіоналізм працівників, зайнятих управління у кадровій сфері;

• низький рівень мотивації, а найчастіше й повна незацікавленість працівників і управління у підвищенні кваліфікації, придбанні нових і додаткових знань;

• низький рівень конкуренції серед працівників за робоче місце як усередині організації, так і слабкий тиск фахівців ззовні;

• проблеми, пов'язані з урегулюванням низки питань відповідно до трудового законодавства, зокрема труднощів звільнення недбайливих працівників, збереження ряду пільг і переваг за працівниками поза зв'язком з їхньою трудовою діяльністю.

У той же час, у ряді зарубіжних країн моделі управління персоналом, також мають **свою специфіку**, у тому числі:

1. Для країн Західної Європи характерними рисами застосовуваних моделей управління персоналом є:

• соціальний діалог і соціальне партнерство;

• орієнтація на забезпечення горизонтальних і вертикальних переміщень співробітників, а також просування своїх співробітників в інші компанії;

- збереження оптимального статусного розриву між керівниками й підлеглими й прагнення до його мінімізації (без обліку власників);
- широке залучення персоналу до участі в одержанні прибутку організацією, через ряд мотиваційних систем;
- системне, поступове, поетапне підвищення кваліфікації співробітників у зв'язку з побудовою «кар'єрних сходів»;
- використання ряду форм і систем надання допомоги при звільненні співробітників;
- створення сприятливих і безпечних умов праці.

2. Для США застосовувані моделі управління персоналом характеризуються:

- короткостроковим найманням робочої чинності в основному з використанням ресурсів на зовнішньому ринку;
- прагнення до мінімальних витрат на навчання й підвищення кваліфікації персоналу за рахунок організації – «якість ресурсу – проблема самого ресурсу»;
- перевага важелів матеріального стимулювання й матеріальної відповідальності, при формуванні мотиваційних пакетів;
- при доборі й відборі кандидатів на вакантні робочі місця в першу чергу увага приділяється професійним критеріям і стану здоров'я претендентів – «відданість працівників професії важливіше їх відданості конкретної організації».

3. Характерними рисами застосовуваних моделей управління персоналом у Японії є:

- комбінування тимчасової зайнятості робочої чинності із системою довічного її наймання на роботу;
- широке застосування інвестицій (включаючи довгострокових) у розвиток персоналу й рішення його соціальних проблем;
- широке залучення працівників організації до участі в управлінні організацією на різних рівнях;
- забезпечення постійного функціонування системи ротації кадрів;
- використання принципів «групових просувань» і «групової відповідальності»;
- тісний зв'язок мотиваційних систем і винагород з віком працівника, стажем його роботи зі спеціальності в цілому й в організації зокрема, його родиний станом і

Ефективність використання людського (трудового) ресурсу організації або його персоналу оцінюється наступними показниками:

- обсягом виробництва (прибутки) на один працівника;
- продуктивністю праці за одиницю часу в натуральному й вартісному вираженні;
- затратуваним часом на проведення одиниці продукції;
- показником абсентеїзму - відношенням загубленого працівниками робочого часу до загальної кількості робочих годин за певний період;

- загубленою продуктивністю - добутком доданої вартості в годину на кількість загублених годин, від неявки співробітників на робочі місця й інших втрат робочого часу;
- загальними витратами підприємства на оплату діяльності працівників, що включає податкові відрахування;
- частками витрат на робочу силу в загальному обсязі витрат;
- витратами на один співробітника - відношення частки витрат на оплату праці до кількості працівників на підприємстві за певний період і іншими.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Зовнішні й внутрішні фактори, що впливають на формування функції управління людськими ресурсами.*
2. *Система управління людським (трудовим) ресурсом організації (її персоналом).*
3. *Основні тенденції в політиці управління людськими (трудовими) ресурсами.*
4. *Умови застосування ефективної технології управління людськими ресурсами.*
5. *Сучасні підходи до управління людськими ресурсами організації.*
6. *Особливості окремих національних моделей управління персоналом в організаціях.*
7. *Показники ефективності використання людських (трудових) ресурсів організації.*

§5. Створення служби управління людськими ресурсами і її роль у системі керування організацією

Управління людськими ресурсами в кожній конкретній організаційній структурі має свою специфіку, яка відображає:

- специфіку професійної діяльності самої організації;
- специфіку необхідного набору професійних якостей персоналу організації;
- специфіку корпоративної системи керування організацією;
- специфіку наявних традицій, пов'язаних з корпоративною культурою організації і т.д.

Однак, незалежно від специфіки управління людськими ресурсами в конкретних організаціях, у системі керування будь-якою організацією управління людськими ресурсами займає центральне місце в забезпеченні наступних напрямків їх управлінської діяльності:

- ✓ управління орієнтацією організації в зовнішньому середовищі й на ринках - забезпечення розробки й реалізації стратегії, маркетингової й інвестиційної діяльності;
- ✓ управління персоналом організації - забезпечення ефективного функціонування виробничо-комерційної діяльності організації й розв'язку завдань її активної адаптації в зовнішньому середовищі;

✓ управління виробничо-комерційною діяльністю - забезпечення розв'язку завдань, що впливають із вимог споживачів і зовнішнього середовища.

Організаційна структура системи управління людськими ресурсами (персоналом) являє собою сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб, що відображає поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, що склався, а також об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління, інтегрованих у єдине ціле.

Залежно від того, як спроектована структура управління персоналом, як розподіляються мети й функції між підрозділами й окремими працівниками, а також наскільки обґрунтоване практикується делегування повноважень, у персоналу складається вистава про ступінь довіри й демократизму в управлінні організацією в цілому.

Ряд факторів визначає вибір тієї або іншої організаційної структури системи управління людськими ресурсами (персоналом) - залежно від виду організації, її розмірів і цілей об'єкта управління, його зовнішнього середовища існують різні організаційні структури управління людськими ресурсами організації.

Найбільш істотними по значимості серед них є наступні фактори:

- розмір і ступінь різноманітності діяльності;
- організаційно-правова форма організації;
- технологія й техніка, які використовуються в організації;
- відношення до організації з боку керівників і співробітників;
- динамізм внутрішнього середовища;
- стратегія управління персоналом.

Організаційна структура системи управління людськими ресурсами (персоналом) повинна відповідати не тільки розміру організації, але й не бути більш складною, чому сама виробнича система.

У кожному разі незалежно від особливостей організації, склад функцій системи управління людськими ресурсами (персоналом) залишається постійним. Міняється тільки трудомісткість їх виконання.

При не великій чисельності персоналу й відповідно незначній сумарній трудомісткості функцій системи управління персоналом виконання окремих завдань може бути доручене конкретному фахівцеві, а не підрозділу. Крім того, ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в службу управління людськими ресурсами (персоналом).

Звичайний вплив розміру організації на структуру системи управління людськими ресурсами (персоналом) проявляється в збільшенні кількості рівнів ієрархії управління персоналом. Так, наприклад, якщо організація маленька й керівник може поодиноці управляти діяльністю персоналу, то застосовується елементарна система керування людськими ресурсами. Якщо ж число співробітників збільшується до такого розміру, що керівникові важко справлятися поодиноці, або виникають окремі спеціалізовані види діяльності, то

з'являється проміжний рівень у керуванні персоналом і застосовується лінійна, функціональна, лінійно-функціональна й інші види структур управління людськими ресурсами (персоналом):

- у невеликих організаціях або в різних відділеннях і філіях великих організаціях використовується елементарне дворівневе керівництво - верхній рівень (керівник) і нижній рівень (виконавець), що дозволяє працівникам швидко ухвалювати рішення, оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі й забезпечувати неформальний підхід до мотивування й контролю діяльності персоналу. У той же час такі структури відкривають можливість волюнтаризму з боку керівника й зосереджують його увага на поточних справах, не даючи можливості займатися розв'язком стратегічних питань.

- при організації робіт у сімейному або дрібному підприємстві, а також у середніх і більших організаціях на нижніх виробничих ланках, широко використовується лінійна організаційна структура керування людськими ресурсами. Така організація управління характеризується відносною автономністю в роботі й простою одномірністю управлінських зв'язків (тільки вертикальні зв'язки), коли виконувані функції однотипні, а кадри, зайняті управлінням персоналу не диференціюються по спеціальностях.

- там, де з'являються функціональний поділ праці, а також функціональна спеціалізація формується тип, що найбільше часто зустрічається, організаційної структури управління людськими ресурсами - функціональна організаційна структура. Така структура управління персоналом погоджує підрозділи, за якими закріплюються окремі функції (наприклад, планування вступу працівників, їх приймання й звільнення, оплата праці працівників, їх соціальний розвиток і т.д.), у єдине ціле й устанавлює зв'язку узгодження й підпорядкування між ними. До їхніх недоліків ставиться те, що така організація керування сприяють виникненню своєрідних «організаційних перегородок» між згрупованими роботами, а також розвитку переважно вертикальних управлінських зв'язків.

- подальше зростання організації звичайно приводить до виникнення нових рівнів в ієрархії управління й викликає зміни організаційно-правової форми як самої організації (чому вона складніше, тим більше рівнів і підрозділів), так і ускладнення організаційної структури управління персоналом. У зв'язку із цим з'являється необхідність у формуванні лінійно - функціональної або штабної (з подвійним підпорядкуванням фахівців з людських ресурсів – HR як функціональним, так і лінійним керівникам організації), або навіть дивізіональної організаційних структур управління людськими ресурсами.

- у великих організаціях може спостерігатися подальше структурування внутрішніх підрозділів системи керування людськими ресурсами (персоналом). Найбільш характерним прикладом є виділення проміжних підрозділів у відділах, наприклад у відділі навчання можуть бути виділені групи або бюро по навчанню робітників, додатковому навчанню фахівців, підготовці й перепідготовці керівників.

Свої особливості на організаційну структуру системи управління людськими ресурсами (персоналом) накладають особливості застосовуваних в організації систем управління:

- при досить відособлених (у просторовому й адміністративному відношенні) функціональних сферах організації можливий варіант побудови служби керування персоналом по кожній з функціональних сфер.
- при продуктовому типі побудови оргструктури, служба управління людськими ресурсами (персоналом) може бути побудована у вигляді філій центрального офісу в кожному продуктовому підрозділі. Сама наявність централізованої служби персоналу визначається ступенем юридичної й адміністративної самостійності продуктивних підрозділів.
- при застосуванні матричної організаційної структури управління персоналом створює умови для реалізації творчих розробок працівниками по керуванню людськими ресурсами. Однак використання груп як елемента матричної побудови організації, крім позитивних сторін, має й ряд недоліків. Так, наприклад, групи часі всього не є стійкими утворами, а їх інтенсивне використання практично позбавляє членів групи свого постійного робочого місця. Крім того, у таких групах HR-ам і менеджерам важко займатися розвитком персоналу, а часта зміна керівників і фахівців приводить до втрати функції контролю.

Число структурних одиниць і їх взаємне розташування в ієрархії управління також залежить від того, яка техніка й технологія використовуються в організації. Ні сумніву, що організаційна структура управління персоналом повинна бути побудована таким чином, щоб успішно проводити техніко-технологічне й відповідне кадрове відновлення.

Структура управління людськими ресурсами значною мірою залежить також від відношення до цієї служби з боку власників організації і її менеджменту – який тип структури вони віддають перевагу, яку роль відводять службі персоналу у функціонуванні й розвитку бізнесу, наскільки вони готові йти на введення нетрадиційних форм управління людьми. Наприклад, різні варіанти підпорядкованості служби персоналу визначають її роль в організації:

- при структурній підпорядкованості керівникові по адмініструванню основна посилка полягає в зосередженні всіх центральних координат служб в одній функціональній підсистемі, а виконання завдань службою персоналу розглядається в рамках його ролі як штабного підрозділу.
- служба управління персоналом у якості штабного відділу може бути структурно підлегла загальному керівництву організації, що забезпечує оперативність розв'язку завдань і увага до них у всіх сферах керівництва організації. Однак при такому варіанті слід виключити небезпека множинної підпорядкованості суперечливим вказівкам.
- служба управління персоналом у якості штабного органа може бути структурно підлегла вищому керівництву організації, що піднімає статус і роль цієї служби в ієрархії керування, хоча рівень заступника керівника організації

по використанню людського ресурсу сприймається як підрозділу, рівнозначного другому рівню керування.

- служба управління персоналом організаційно може бути включена в керівництво організацією. Даний варіант можна розглядати як найбільш типовий для досить розвинених фірм із виділенням сфери керування персоналом у якості рівнозначної підсистеми управління в ряді інших підсистем управління.

Різні переваги до формування системи керування персоналом у різних кваліфікаційних груп організації:

- висококваліфіковані працівники, а також працівники, праця яких має творчу спрямованість, віддають перевагу системам керування, що дають їм більше волі й самостійності в реалізації рішень.

- працівники ж, що виконують рутинні операції, більш орієнтовані на прості й традиційні організаційні структури управління.

Динамізм внутрішнього середовища організації також є вагомим чинником, що визначають організаційну структуру управління персоналом. Так, наприклад, якщо внутрішнє середовище стабільне й у ній спостерігаються незначні зміни, то можуть застосовуватися організаційні структури, що володіють малою гнучкістю й потребуючі більших зусиль для їхньої зміни.

Якщо ж внутрішнє середовище динамічне, то організаційна структура управління персоналом повинна мати гнучкість і здатністю швидко реагувати на ці зміни. Зокрема, вона повинна припускати високий рівень децентралізації й наявність більших прав у керівників структурних підрозділів у прийнятті управлінських рішень.

Стратегія управління персоналом також впливає на вибір організаційної структури управління цим ресурсом. Однак зовсім необов'язково міняти структуру щораз, коли організація переходить до реалізації нової стратегії стосовно управління персоналом. Необхідно встановити, наскільки існуюча структура управління відповідає новій стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, провести відповідні зміни.

Формування організаційної структури системи управління людськими ресурсами (персоналом) організації включає наступні етапи:

1. структуризація цілей системи управління людськими ресурсами (персоналом);

2. визначення складу функцій управління людськими ресурсами (персоналом), що дозволяють реалізувати мети організації;

3. формування складу підсистем оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

4. установа зв'язків між підсистемами оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

5. визначення прав і відповідальності підсистем оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

6. розрахунки трудомісткості функцій і чисельності підсистем оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

7. побудова конфігурації оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом).

Визначення складу функцій підсистем оргструктури системи управління людськими ресурсами (персоналом) проводиться на підставі:

- структуризації цілей управління людськими ресурсами (персоналом);
- формулювання критеріїв досягнення цілей управління людськими ресурсами (персоналом);
- визначення форми надання результатів досягнення цих цілей.

По суті справи, на даному етапі побудови оргструктури для кожної підсистеми слід відповісти на запитання:

- ✓ що потрібно робити для реалізації цілей?
- ✓ яким образом представити результати діяльності для їхнього подальшого використання?

На етапі формування зв'язків між підсистемами управління людськими ресурсами (персоналом) повинні чітко фіксуватися: вид зв'язків, їх змісту, періодичність функціонування, матеріальні носії інформації.

Можна виділити чотири види структурного зв'язку:

- ✓ лінійне (безпосереднє, адміністративне) підпорядкування;
- ✓ функціональне керівництво (методичне забезпечення, консультування суміжного підрозділу);
- ✓ спільне виконання робіт;
- ✓ функціональне обслуговування (підготовка інформації або інша робота суміжного підрозділу по забезпеченню процесу ухвалення рішення).

На етапі визначення прав і відповідальності в процесі реалізації цілей управління людськими ресурсами (персоналом) необхідно скласти чіткий баланс співвідношення прав і відповідальності, як для кожного керівника будь-якого рівня, так і для кожного фахівця, який наділяється в процесі виконання функцій певною відповідальністю за досягнення результатів.

На наступному етапі побудови оргструктури визначається трудомісткість кожної функції керування людськими ресурсами (персоналом) з урахуванням необхідної кваліфікації при її виконанні й на цій основі розраховується чисельність підрозділів.

Якість функціонування системи управління персоналом залежить не тільки від професійної підготовки її працівників, але й від навантаження, що доводиться на одного фахівця, тобто від інтенсивності його праці. Згідно з рекомендаціями фахівців, це навантаження повинна становити 100—120 людей на одного працівника служби управління людськими ресурсами. Найбільш близькі до такого навантаження HR- служби великих промислових і торговельних організацій. У США, наприклад, один HR -фахівець припадає на 115 працівників компанії, а в Японії — на 38 людей.

Чисельність співробітників служби управління людськими ресурсами (персоналом) розраховується як відношення сумарної трудомісткості по кожній з виконуваних функцій до величини корисного річного фонду робочого часу.

Після проведеного розрахунків формується остаточна конфігурація

оргструктури, у якій можуть передбачатися додаткові рівні. Це пов'язане з необхідністю обліку норм керованості для керівників і спеціалізацією їх заступників по конкретних напрямках діяльності.

Кожне з підрозділів системи керування людськими ресурсами (персоналом) організації має свою організаційну структуру.

Таким чином, роль і організаційний статус служби управління людськими ресурсами (персоналом) багато в чому визначаються рівнем організаційного й фінансового стану, можливостями потенційного розвитку організації, а також позицією її посібника з відношення до служби управління людськими ресурсами (персоналом) організації.

При цьому, на статус системи керування людськими ресурсами (персоналом) організації сама організаційна форма виявляє менший вплив, чому інші перераховані вище фактори. Однак вплив організаційної форми на особливості побудови всієї системи керування людськими ресурсами (персоналом) все-таки велике.

Досвід передових зарубіжних організацій по створенню служб управління людськими ресурсами (HR- служб) і підвищенню її ролі в системі управління організацією показує використання різних підходів - від повної централізації служби до повної її децентралізації й аутсорсинга всієї служби або окремих функцій, виконуваних цієї службою. Різні також моделі побудови HR -служб:

- a) по функціональних напрямках роботи - комплектування й розвиток персоналом, організація праці, організація управління, організація оплати;
- b) по категорії співробітників - робітники, фахівці, керівники;
- c) по бізнес - одиницям;
- d) по географічному розташуванню і т.д.

Більшість дослідників і практикуючих фахівців з керування персоналом великих компаній Великобританії є прихильникам (особливо для великих компаній з різними видами діяльності) поєданого підходу до організації роботи HR-структур. При такому підході створюються HR-Центри, до функцій, яких віднесені:

- a) формування стратегії управління людськими ресурсами й розробка політики по її реалізації;
- б) керівництво операційною діяльністю й контролю роботи HR-Підрозділів у бізнес – одиницях організації, які є: по-перше, частиною управлінської команди цих структурних підрозділів організації (або афілійованими структурами, що входять у холдинг) і, по-друге, бізнес – партнерами HR-Центрів.

Структура централізованих корпоративних HR-Центри передбачає, у свою чергу, поділ на експертний і сервісний центри.

Експертний центр визначає стратегію керування людськими ресурсами й погоджує її із загальною стратегією компанії; розробляє політикові керування людськими ресурсами й механізми реалізації стратегії; проводить консультації бізнес – партнерам і здійснює методичне керівництво їх діяльністю; підготовляє відповіді й роз'яснення по обігах співробітників і інших

організацій; бере участь у формуванні корпоративної культури в цілому й іміджу організації зокрема. До основних функціям експертного центру централізованих корпоративних HR-служб ставиться функція розробка й проведення змін в організації. Реалізація даної функції здійснюється як на основі проведення власних розробок або використання передового досвіду, так і із залученням дослідницьких або консалтингових організацій або груп незалежних консультантів.

Сервісний центр зосереджує свою діяльність на адмініструванні діяльності HR-Підрозділів у бізнес – одиницях організації (бізнес – партнерів), що виконують операційну діяльність і контроль роботи персоналу підрозділів бізнес – одиниць організації. Особлива увага в цьому центрі приділяється, поряд з організацією приймання на роботу, веденням документації по трудовій діяльності співробітників і розрахунків їх зарплати, проведенню опитування трудящих, соціологічних досліджень і організації зв'язки трудящих з адміністрацією - 95% усіх обігів проходить через сервісний центр і 5% - через експертний центр.

Бізнес – партнерами центральної корпоративної HR-Служби є HR-Підрозділи бізнес – одиниць організації, які безпосередньо (адміністративно) підлеглі першим керівникам цих структурних підрозділів компанії, а функціонально (методично) - HR-Центру, що здійснює методичне керівництво й контроль над їхньою роботою.

Працівники HR-Підрозділу бізнес – одиниць (бізнес – партнери) здійснюють реалізацію корпоративної політики керування людськими ресурсами й зв'язок працівників організації із сервісним центром. Особлива роль приділяється бізнес – партнерам у побудові взаємин з лінійними менеджерами, що здійснюють безпосереднє керівництво підлеглим персоналом - постановка завдань, пояснення механізмів його реалізації, контроль процесу його виконання.

Взаємини з лінійними менеджерами бізнес – партнерів передбачають надання лінійним менеджерам широких повноважень і обов'язків у роботі з персоналом: а) оформлення первинної документації по нарахуванню зарплати, організації режимів праці й відпочинок, навчанню персоналу й ін.; б) внесення змін у дані про утвір, місце проживання, складі родини і т.д.; в) надання лінійним менеджерам можливості розв'язку з підлеглими працівниками виникаючих у них питань шляхом формування запитів, одержання на них відповідей і роз'яснення їх працівникам.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

- 1. Організаційна структура системи управління людськими ресурсами (персоналом) - сутність і фактори, що впливають на її вибір.*
- 2. Вплив розміру організації на оргструктуру управління людськими ресурсами (персоналом).*
- 3. Особливості застосовування в організації системи управління, техніки й технології на структуру управління людськими ресурсами (персоналом).*

4. Зв'язок підпорядкованості служби управління людськими ресурсами (персоналом) і її ролі в організації.

5. Вплив змін внутрішнього середовища організації і її стратегії на формування служби управління людськими ресурсами (персоналом).

6. Етапи формування організаційної структури системи управління людськими ресурсами (персоналом) організації.

7. Досвід передових зарубіжних організацій по створенню служб управління людськими ресурсами.

§6.Формування стратегії управління людськими ресурсами й політики її реалізації

Організація будь-якого ефективно функціонуючого бізнесу неможливо без первісного визначення місії цього бізнесу (організації, що реалізує цей бізнес). Місія або кредо організації є концентрованим вираженням змісту її існування.

Як правило, місія залишається незмінною протягом тривалого періоду часу, хоча деякі організації періодично переглядають формулювання власної місії, змінюють її з урахуванням змін у самій організації й у навколишньому її середовищі.

Для реалізації своєї місії організаціями розробляються як загальна стратегія організації, так і стратегії по найважливіших функціональних напрямках її діяльності, що доповнюють і уточнюють загальну стратегію.

Під стратегією організації розуміється визначення перспективних цілей розвитку організації, методів, шляхів і строків їх досягнення, а також системи оцінки (показників) ступеня реалізації цих цілей.

Формування стратегії базується на підставі аналізу власної місії й стану зовнішнього середовища організації.

Взагалі, аналіз зовнішнього середовища й самої організації (ресурсів, що перебувають у її розпорядженні, і організаційної структури й культури, які склалися) є найважливішим елементом не тільки формування стратегії, але і є присутнім на кожному з етапів стратегічного планування.

Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища організації з погляду реалізації її місії формулює своє бачення бізнесу - опис того стану, якого вона прагне досягти до певного моменту часу. Бачення бізнесу може характеризувати як організацію в цілому, так і її окремі підрозділи, функції або параметри діяльності.

Таким чином, кожна організація може мати трохи "бачень бізнесу", що іноді переплітаються, а іноді незалежних.

Бачення бізнесу в самому стислому виді формулює стратегічні цілі організації, що представляють собою досить загальний прообраз організації того після закінчення певного періоду, тобто те, до чого організація прагне прийти через певний період часу.

Наступним етапом формування стратегії організації є стратегічне планування - визначення шляхів досягнення стратегічних цілей організації у вигляді розробки специфічного курсу дій організації. Наприклад:

- ✓ розширення частки ринку за рахунок зниження цін на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- ✓ збільшення обсягів продажів за рахунок створення власної мережі дистриб'юторів і проведення агресивної рекламної компанії й т.п..

Для того щоб сформулювати ефективну стратегію організації (сформулювати стратегічні плани), її керівництво повинне чітко представляти стан і динаміку факторів внутрішнього й зовнішнього середовища організації, оскільки із взаємодії цих факторів складається реальна динаміка організаційного розвитку. До цих факторів ставиться:

- стан внутрішніх ресурсів самої організації – виробничих потужностей, технологічних режимів, запасів сировини й незавершеного проведення, робочої чинності, фінансового становища й т.п.;
- динаміку зовнішнього середовища – зміна потреб клієнтів, поведінка конкурентів і постачальників, позиція держави й т.п..

Одним з найпоширеніших способів аналізу зовнішнього середовища й внутрішнього стану організації є, так званий, свот-аналіз – від сокр. англ. SWOT: *Strengths* - сильні сторони (гідності), *Weaknesses* – недоліки (слабкі сторони), *Opportunities* - можливості. *Threats* – погрози.

Метод Swot-Аналізу полягає в послідовному вивченні внутрішнього стану організації (визначення її сильних і слабких сторін організації – її переваг і недоліків), а також її зовнішнього середовища (можливостей і погроз, які надає розвиток зовнішнього середовища).

До внутрішніх факторів (факторам внутрішнього стану організації або її внутрішнього середовища) ставляться ті фактори, які піддаються керуючому впливу з боку організації. До них можна віднести:

- ✓ мети організації, певні стратегією організації по керуванню людськими ресурсами;
- ✓ стиль управління, що переважає в організації — жорстко централізований або з перевагою принципів децентралізації (залежно від цього потрібні різні фахівці);
- ✓ наявні фінансові ресурси і їх тенденції — від цього залежить можливість організації фінансувати заходу щодо управління людськими ресурсами;
- ✓ трудовий потенціал організації — пов'язаний з оцінкою можливостей працівників організації, із правильним розподілом обов'язків між ними, що є джерелом ефективної й стабільної роботи й т.п..

До факторів зовнішнього середовища (зовнішнім факторам) ставляться ті фактори, які організація як суб'єкт керування не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреби в людських ресурсах (кількісної і якісної) і оптимальних джерел покриття цієї потреби. До них ставляться:

- ✓ ситуація, що складає, на ринку праці - демографічні фактори, політика в галузі освіти, взаємодія із профспілками;
- ✓ тенденції економічного розвитку організації, галузі, регіону, країни;
- ✓ зміни характеру й утримування праці під впливом науково-технічного прогресу, який впливає на потреби в тих або інших фахівцях, а також можливості перепідготовки персоналу;
- ✓ існує нормативно-правове середовище - ті «правила гри», які встановлені державою: трудове законодавство, законодавство в галузі охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії і т.д..

Таким чином, на підставі результатів Swot-Аналізу організаціями розробляються стратегії, які:

- a)** базуються на сильних сторонах організації;
- b)** використовують можливості, надавані організації зовнішнім середовищем;
- c)** нейтралізують наявні слабкі сторони організації;
- d)** блокують або зменшують дія можливих погроз і ризиків.

У сучасних умовах глобальної конкуренції і небувалого прискорення технічного прогресу організації, не залежно від форм власності й характеру організації бізнесу, випробовують постійний тиск із боку конкурентного середовища, що змушує їх безупинно вдосконалювати продукцію, що випускається, розширювати асортименти продукції, що випускається, і надаваних послуг, оптимізувати виробничі й управлінські процеси й т.п. Таким чином, зі значною часткою ймовірності, можна затверджувати, що успіх сучасні організації, що перебуває в стані перманентних змін, багато в чому залежить від швидкості здійснення цих змін.

Ключ же до оволодіння мистецтвом організаційних змін, а, отже, до забезпечення поступального розвитку організації, безумовно, лежить в ефективному використанні людських ресурсів шляхом розкріпачення творчої енергії співробітників організації й напрямку її на досягнення поставлених цілей і розв'язок наявних завдань.

Сутність формування стратегії управління людськими ресурсами можна виразити як формування стратегічних планів організації, розроблювальних з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації й використання, надаваних організації зовнішнім середовищем можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації, певних її місією, шляхом зміцнення й збереження конкурентоспроможності й прибутковості організації за допомогою співробітників.

Стратегія управління людськими ресурсами:

- ✓ спрямована на забезпечення й підтримку досягнення конкретних цілей розвитку організації через реалізацію можливостей і сильних сторін її персоналу;
- ✓ визначає напрямку роботи в організації по ефективному використанню людських ресурсів у бізнес - процесах цієї організації;

✓ містить показники, по яких може бути оцінена ефективність реалізації людських ресурсів по кожному з певних напрямків і встановлених строків.

Однак, на жаль, у практичній діяльності ряду організацій управління людськими ресурсами, виражаючись сучасною управлінською мовою, існує поза стратегічним контекстом цих організацій і розбудовуються як "річ у собі".

Для того, щоб уникнути подібних ситуацій і добитися максимального використання потенціалу співробітників організації, її керівництво повинне систематично й комплексно враховувати питання, пов'язані з керуванням людськими ресурсами як на етапі розробки стратегічних планів розвитку всієї організації, так і на етапі їх реалізації. Таким чином, керування людськими ресурсами в організації повинне стати частиною організаційної стратегії цієї організації.

Перш, ніж зайнятися складанням стратегічної програми дій, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами для організації в цілому й окремих її підрозділів і конкретних співробітників зокрема, необхідно визначити, які організаційні компетенції будуть потрібні для реалізації стратегії.

Під організаційною компетенцією мається на увазі здатність організації як єдиного цілого систематично домагатися специфічних результатів. Джерелом організаційних компетенцій можуть бути технічні можливості, організаційні ресурси, кваліфікація персоналу. Організаційними компетенціями, наприклад, можуть бути такі компетенції, як здатності організації:

- освоювати проведення нової продукції з найменшими для галузі витратами;
- впроваджувати інновації, як у технології, так і в організації процесів;
- залучати інвесторів і створювати спільні підприємства, іноземні представництва й філії;
- забезпечити облік потреб і запитів клієнтів при розробці нової продукції й т.п..

Іншими словами сутність стратегії управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій в організації, що забезпечують досягнення її цілей в організаційній стратегії за рахунок забезпечення необхідного організацією виробничої поведінки кожного з її співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних з персоналом.

Організаційні компетенції, часто називані базисними (базовими) компетенціями, що одночасно підкреслює їхній довгочасний характер і значення для розвитку організації, лягають в основу стратегії організації.

Розробка стратегії управління людськими ресурсами починається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку, і фактичного стану людських ресурсів організації й визначення невідповідності між ними.

Жодна організація в цілому, і жоден її співробітник зокрема, не можуть успішно розбудовуватися протягом тривалого часу, якщо постійно не вдосконалює свої компетенції й не опановує новими компетенціями. При цьому, організовуючи розв'язок цього завдання, керівники організації повинні враховувати, що корінна зміна ключових компетенцій рідко приводить до успіху, навіть у випадку колосальних управлінських зусиль.

Тому, найважливішим управлінським завданням є визначення оптимального розриву між існуючими організаційними компетенціями й тими, які необхідні для реалізації її довгострокових цілей. У реальному житті найбільш важливим є з'ясування причин існування розриву між потенціалом співробітників і ступенем його використання, а також вживання заходів по усуненню цих причин.

У ряді випадків наявність таких причин пояснюється наступним:

- управління людськими ресурсами як і раніше розглядається як чисто функціональна область управління організацією й, найчастіше, слабо погоджується зі специфікою основної діяльності організації;
- професійна підготовка більшості співробітників, зайнятих у службі управління людськими ресурсами, не тільки не дозволяє їм створити систему управління цим ресурсом організації, що забезпечує реалізацію загальної стратегії організації, але й чітко усвідомити вимоги цієї стратегії;
- застосовувані методи й підходи до управління людськими ресурсами відстають від поставлених перед організацією завдань, заважають розвитку співробітників і обмежують їхній внесок у досягнення організаційних цілей.

При цьому, керівництво організації повинне визначити пріоритети в усуненні виявлених невідповідностей, тобто ті визначити області невідповідності, на яких, у першу чергу, слід зосередити обмежені організаційні ресурси.

Існує цілий ряд підходів до визначення пріоритетів, у тому числі такі як:

- ✓ довірити досвіду й інтуїції своїх керівників і фахівців з управління людськими ресурсами, надаючи їм право вибирати найбільш актуальні напрямки розвитку. Недоліком такого підходу є залежність суджень цих керівників від займаних ними позицій в організації, а також нездатність, у ряді випадків, об'єктивно представити потреба організації в цілому;
- ✓ використовувати практику залучення консультантів спеціалізованих консалтингових компаній, з метою мінімізації вище наведених недоліків;
- ✓ використовувати формальні методи визначення пріоритетів, які дозволяють оцінити такі фактори, як важливість кожної компетенції для організації в цілому, здатність організації ефективно підвищити її рівень, фактор часу, думка і т.д.
- ✓ визначати ті компетенції, які можуть забезпечити організації стійка перевага перед конкурентами, у тому числі, наприклад, таких збільшення, що як забезпечує, обсягів продажів, розширення кола постачальників і споживачів, скорочення витрат, підвищення рентабельності і таке інше.

У кожному разі, обрані напрямки розробки стратегії управління людськими ресурсами (організаційні компетенції) повинні бути засновані на стратегії розвитку організації й націлені на формування виробничої поведінки, що сприяє її реалізації. Розробка властиво стратегії керування людськими ресурсами, аналогічна розробці стратегії розвитку організації в цілому, і полягає у визначенні: курсу дій, часу його реалізації, показників оцінки процесу, вироблення детальних планів організаційно-технічних заходів щодо реалізації цього курсу дій.

Підходи до формування стратегії управління людськими ресурсами визначають загальний напрямок роботи й фокус для реалізації планів організаційно-технічних заходів, використовуючи при цьому такі методи як "знизу нагору" і/або "зверху вниз".

У практичній діяльності організації використовують, як кожний із цих методів окремо, так і обоє метода одночасно. Кожний з підходів має свої недоліки й може доповнювати один одного при застосуванні одночасно:

- при використанні підходу "знизу нагору" вище керівництво визначає загальну стратегію керування людськими ресурсами для всієї організації, яка згодом розбивається на стратегії й плани для кожного з її підрозділів. Стратегічні плани керування людськими ресурсами, розроблені вищим керівництвом, визначають основні напрямки формування стратегічних планів для наступного рівня керівництва і т.д. Участю вищого керівництва у формуванні стратегії підлеглих організацій (самостійних її підрозділів) забезпечується висока якість оцінки зовнішнього середовища, облік тенденцій у її розвитку, забезпечення зв'язку стратегії розвитку організації з напрямками розвитку її підрозділів, визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації. При такому підході центральною є проблема мотивації керівників низових підрозділів і їх підлеглих на реалізацію "чужих" для них планів.

- при використанні при плануванні підходу "знизу нагору", коли кожний підрозділ організації розробляє власну стратегію й плани організаційно-технічних заходів, які згодом інтегруються в єдиний план організації. Недоліками цього підходу є неадекватна компетентність низових підрозділів в оцінці динаміки зовнішнього середовища, розумінні загальної стратегії розвитку організації, її пріоритетів і можливостей, а також складність узгодження планів різних підрозділів між собою.

- при використанні при плануванні обох методів одночасно керівництво організації розробляє й направляє в підрозділи стратегію управління людськими ресурсами на довгостроковий період (3-5 років), на підставі якої розробляються плани організаційно-технічних заходів для кожного з підрозділів на більш короткі періоди (1-2 року), які згодом затверджуються керівництвом.

Для проведення практичних дій по формуванню стратегії управління людськими ресурсами використовується практика створення тимчасових творчих груп зі співробітників організації, що представляють різні рівні. При цьому, у ряді випадків, залучаються до даної роботи зовнішні консультанти (або без залучення). Такий підхід дозволяє забезпечити з'єднання

поглядів як "зверху", так і "знизу" на організацію в цілому, і її персонал, зокрема.

Після того, як організація сформулює стратегію розвитку, здійснюється перехід до розробки детальних планів реалізації цієї стратегії.

На етапі розробки конкретних планів дій по реалізації стратегії відбувається переклад стратегії на мову конкретних організаційно-технічних заходів для кожного з підрозділів організації. При цьому, винятково важливим моментом є визначення вимірників процесу реалізації стратегії, тобто об'єктивних показників, що дозволяють судити про те, наскільки організація в цілому й кожне з її підрозділів окремо досягають успіху в реалізації стратегії, тобто в оволодінні базисними компетенціями.

Узяті в єдності організаційно-технічні заходи й система їх оцінки являють собою, залежно від важливості й обсягів розв'язуваних завдань, стратегічні й тактичні плани дій організації і її підрозділів.

Тактичні плани організаційно-технічних заходів, розроблені на основі стратегії керування людськими ресурсами, з метою забезпечення механізму її реалізації, формують політикові управління людськими ресурсами організації, яка являє собою сукупність правил і норм, цілей і вистав, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом, через яку здійснюється реалізація цілей і завдань керування людськими ресурсами.

Метою політики управління людськими ресурсами є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельності і якісного складу персоналу у відповідності зі стратегічними потребами самої організації, вимогами чинного законодавства й станом ринку праці.

Політика організації, на відміну від стратегії, містить конкретні дії, строки й методи їх реалізації, а також конкретизацію потреб організації, причому не тільки потреби безпосередньо в людських ресурсах, але й у ресурсах матеріальних, фінансових та інших, що забезпечують ефективне управління людськими ресурсами.

Формування політики організації з питань управління людськими ресурсами починається з виявлення потенційних можливостей організації в цій сфері й з визначення тих напрямків роботи з персоналом, які повинні бути посилені для успішної реалізації організаційної стратегії. На формування й розвиток політики керування людськими ресурсами, як і стратегії організації по даному питанню, впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Етапи формування політики управління людськими ресурсами в організації можуть бути наступні:

1. проведення аналізу ситуації й підготовка прогнозів розвитку організації з урахуванням досягнення її стратегічних цілей;
2. розробка загальних принципів політики, визначення її ключових моментів і пріоритетів;
3. офіційне затвердження політики організації;
4. пропаганда й популяризація політики організації серед колективу, збір думок про хід її реалізації;

5. оцінка матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для здійснення обраної політики — формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи мотивації праці й т.п.;

6. розробка планів оперативних заходів, що забезпечують реалізацію прийнятої стратегії й політики — планування потреби в трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, формування структури й штату, призначення, створення резерву, переміщення;

7. визначення пріоритетів і значимості кожного із заходів, що забезпечують реалізацію політики;

8. реалізація заходів і оцінка результатів діяльності — аналіз відповідності політики й виконуваних заходів стратегії керування людськими ресурсами організації, виявлення проблем процесу реалізації політики й стратегії, оцінка трудового потенціалу.

Політикууправління людськими ресурсами, яка здійснюється організацією можна згрупувати по двом напрямкам:

- ✓ По масштабах проведених заходів.
- ✓ По ступеню відкритості політики.

По масштабах заходів, що передбачаються політикою управління людськими ресурсами організації, угруповання обумовлене такими факторами, як:

а) рівень усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі заходів, передбачених політикою організації;

б) рівень безпосереднього впливу управлінського апарата на ситуацію з людськими ресурсами в організації.

По даній підставі можна виділити наступні види політики управління людськими ресурсами організації:

- Пасивна політика не має чітко вираженої програми дій відносно людських ресурсів організації й заходу, в основному зводяться до ліквідації негативних наслідків. Для такої політики характерна відсутність детального прогнозу потреб і діагностики ситуації в цілому, а робота здійснюється в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагнуть погасити будь-якими коштами, найчастіше без спроб зрозуміти їхні причини й можливі наслідки.

- Реактивна політика концентрує увагу керівництва організації на контролі негативного стану в роботі з персоналом, причин і ситуацій розвитку кризових явищ в організації: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатня кваліфікованої робочої чинності для розв'язку поставлених завдань, низька мотивація до високопродуктивної праці. Розташовуючи засобами діагностики існуючої ситуації й визначення адекватної екстреної допомоги, акцентують дії на локалізацію причин, які привели до виникнення кризи.

- Превентивна політика базується на розробці цільових кадрових програм, які опираються не тільки на засоби діагностики ситуації по організації в цілому й персоналу зокрема, але й прогнозування ситуації, як у короткостроковій, так і середньостроковій перспективі розвитку організації.

- Активна політика опирається не тільки на прогнозні оцінки ситуацій, але й на кошти впливу, на ці ситуації шляхом розробки й реалізації антикризових програм і програм розвитку, проведення постійного моніторингу ситуацій і коректування виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища. Враховуючи, що механізми аналізу ситуацій і побудови прогнозу, як основи для програм можуть бути як усвідомлюваними (раціональними), що так і мало піддаються алгоритмізації й опису (нераціональними), виділяються два підвиди активної політики керування людськими ресурсами організації:

- ✓ при раціональній активній політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також має у своєму розпорядженні адекватні кошти для впливу на неї;

- ✓ при авантюристичній активній політиці керівництво організації не має якісного діагнозу й обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї (найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізованих з погляду стану ситуації й динаміки її зміни). Плани дій будуються на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірній виставі про мети й напрямки роботи з персоналом.

По ступеню відкритості політики управління людськими ресурсами організації, угруповання обумовлене диференціацією політик залежно від:

а) принципової орієнтації на власний персонал або на зовнішній персонал;

б) ступені відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу.

По цій підставі традиційно виділяють два типи політики управління людськими ресурсами організації:

- Відкрита політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні - можна прийти й почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без обліку досвіду роботи в цій організації. Політика орієнтована на широке використання зовнішніх людських ресурсів.

- Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки із числа співробітників організації. Такого типу політика, орієнтована на власний персонал, створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності кожного до спільної справи, а також, забезпечення можливості роботи в умовах дефіциту людських ресурсів.

Ефективність процесу розробки політики організації з питань управління людськими ресурсами і її успішної реалізації забезпечується, у тому числі, і за рахунок:

- її погодженості як із загальною стратегією організації в цілому, так і зі стратегією управління людськими ресурсами, зокрема;

- детального обліку організаційних ресурсів і здійснення принцип "жити по коштах". Включення в плани окремих заходів, які організація не в змозі виконати, може привести до ефекту "доміно" і завдати серйозної ущерб реалізації, як політики, так і всієї стратегії керування людськими ресурсами;
- не допущення виникнення протиріч між корпоративною культурою організації у цілому й організаційною культурою її підрозділів зокрема. Враховуючи, що будь-які нововведення зустрічають супротив або в найкращому разі нейтральне відношення з боку персоналу, ступінь сприйняття цих нововведень прямо пропорційна їхньої сумісності з організаційною культурою. Однак, цей пункт слід проігнорувати, якщо зміна організаційної культури є метою стратегії керування людськими ресурсами.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Формування загальної й організаційної стратегії організації.*
2. *Аналіз зовнішнього середовища й внутрішнього стану організації.*
3. *Сутність стратегії управління людськими ресурсами.*
4. *Організаційні компетенції як основа стратегії організації у використанні людських ресурсів.*
5. *Розробка стратегії управління людськими ресурсами - визначення пріоритетів і підходи до формування стратегії.*
6. *Політика управління людськими ресурсами організації – сутність, цілі й етапи її формування.*
7. *Види політики управління людськими ресурсами організації залежно від масштабів проведених заходів і ступені відкритості політики.*
8. *Фактори, що забезпечують ефективність процесу розробки й реалізації стратегії й політики управління людськими ресурсами.*

§7. Кількісні і якісні характеристики людських ресурсів організації

Із практичної точки зору, людські ресурси для конкретної організації виступають у якості її трудових ресурсів, що формують трудовий потенціал цієї організації й виступають у вигляді персоналу організації (кадрового складу цієї організації), зайнятого в її бізнес – діяльності.

Персонал організації (від лат. persona — особистість) - сукупність трудових ресурсів, які перебувають у розпорядженні організації й необхідні для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності й перспективного розвитку. У той же час персонал як кадровий склад організації можна розглядати з таких точок зору як:

- а) постійний склад працівників якої-небудь організації (установи), представлений у вигляді угруповання по професійних або іншим ознакам;
- б) сукупність усіх працівників організації, зайнятих трудовий діяльністю, а, що також полягають на її балансі (вхідних у її штатний склад), але тимчасово не працюючих у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, догляд за дитиною і т.д.).

З метою забезпечення управління людськими ресурсами організації і їх аналізу, персонал організації (її кадровий склад) розглядається з погляду його кількісних і якісних характеристик, показниками яких є:

а) для кількісних характеристик персоналу організації – показники, що характеризують чисельний склад організації;

б) для якісних характеристик персоналу організації – показники, що характеризують структуру людських ресурсів організації.

Чисельний склад організації визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, а також ступенем механізації, автоматизації й комп'ютеризації цих процесів. Ці фактори використовуються при визначенні (розрахунках) нормативної чисельності працівників, що є «еталонним орієнтиром» при визначенні оптимальної чисельності.

У якості кількісної характеристики людських ресурсів організації (її персоналу / кадрового складу) використовуються як показники чисельності персоналу, так і показники його руху.

До показників, що характеризують чисельність персоналу, у першу чергу, ставляться такі показники як:

Облікова кількість штатних працівників (облікова чисельність персоналу) – кількість усіх працівників, що полягають у списках організації на певну дату - обліковий склад людського (кадрового) ресурсу організації. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду рівняється обліковій кількості штатних працівників на початок періоду плюс кількість прийнятих протягом звітного періоду мінус кількість вибулих за даний період.

До зазначеного показника відносяться всі наймані робітники, які перебувають у трудових відносинах з організацією незалежно від виду трудового договору й характеру роботи (постійна, тимчасова, сезонна або одноразова робота один день і більше), які, за станом на певну дату звітного періоду, фактично працювали, а також були відсутні на роботі з будь-яких причин, включаючи прийнятих працівників і крім тих, які вибули в цей день. В облікову чисельність персоналу включаються також і власники організації, якщо вони одержують заробітну плату в цій організації.

В облікову кількість штатних працівників (облікову чисельність персоналу) організації не включаються наступні категорії працівників:

а) прийняті на роботу за сумісництвом з інших організацій (працівники, оформлені по сумісництву в цій же організації де і їх основне місце роботи (внутрішнє сумісництво), в обліковій кількості штатних працівників урахується як одне фізичний особа);

б) притягнуті до виконання робіт за цивільно-правовими договорами (договорами підряду);

с) переведені з інших організацій згідно з договорами між суб'єктами господарювання;

d) учні професійно-технічних навчальних закладів, які проходять виробниче навчання й виробничу практику в організації згідно з договорами про надання робочих місць для зазначених цілей;

e) особи, спрямовані організаціями для навчання в навчальних закладах з відривом від проведення, які одержують за рахунок коштів цих організацій тільки стипендію;

f) особи, які вчаться за рахунок коштів, передбачених у зведених кошторисах будівництва, для роботи в організаціях, які будуть уводитися в дію по закінченню будівництва.

Працівники, які представили заяви про звільнення й припинили роботу до закінчення терміну попередження або які припинили роботу без попередження адміністрації виключаються з облікового складу працівників з першого дня невиходу на роботу.

- Явочна чисельність персоналу характеризує чисельність працівників облікового складу організації, що з'явилися на роботу в даний день, включаючи, що перебувають у відрядженнях.

- Середня кількість працівників організації - чисельність працівників організації, яка визначається за певний період часу (місяць, квартал, з початку року, рік) і розраховується як сума наступних трьох показників чисельності:

A. середньо облікової кількості штатних працівників (середньоспискової чисельності персоналу);

B. середньої кількості зовнішніх сумісників;

C. середньої кількості осіб, що працюють на підставі договорів цивільно-правового характеру.

Кожний з наведених показників розраховується в такий спосіб:

A. Середньо облікова кількість штатних працівників (Середньоспискова чисельність персоналу) за місяць розраховується на підставі щоденних даних про облікову кількість штатних працівників. Зазначені дані повинні відповідати даним табельного обліку використання робочого часу працівниками, що відображає як кількість працівників, які з'явилися на роботу, так і кількість працівників, які не з'явилися на роботі із вказівкою причин їх відсутності.

Даний показник розраховується шляхом:

1) підсумовування кількості всіх штатних працівників облікового складу організації за кожний календарний день звітного місяця (з 1 по 30/31 число, а для лютого - по 28/29), включаючи вихідні, святкові й неробочі дні (за вихідний, святковий і неробочий день чисельність працівників ухвалюється на рівні їх облікової кількості за попередній робочий день);

2) розподілу отриманої суми на кількість календарних днів відповідного звітного місяця.

При цьому, чисельність працівників, які перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами або для догляду за дитиною до досягнення їм віку, передбаченого чинним законодавством або колективним договором організації, включаючи тих, які всиновили новонароджена дитину

безпосередньо з родильного будинку, у розрахунках цього показника не враховується (облік цих категорій працівників ведеться окремо).

В. Середня кількість зовнішніх сумісників за місяць розраховується аналогічно визначенню середньо облікової кількості штатних працівників розподілом суми кількості всіх зовнішніх сумісників організації (незалежно від тривалості робочого часу протягом усього терміну дії договору) за кожний календарний день звітного місяця (кількість працівників за вихідний, святковий і неробочий день ураховується на рівні робочого дня, який їм передував) на кількість календарних днів за цей період.

С. Середня кількість осіб, що працюють на підставі договорів цивільно-правового характеру за місяць також розраховується аналогічно визначенню середньо облікової кількості штатних працівників розподілом суми кількості працюючих по цивільно-правових договорах (незалежно від тривалості робочого часу протягом усього терміну дії договору) за кожний календарний день звітного місяця (кількість працівників за вихідний, святковий і неробочий день ураховується на рівні робочого дня, який їм передував) на кількість календарних днів за цей період. До кількості працюючих по цивільно-правових договорах не належать громадяни-підприємці, які виконували роботи згідно із цивільно-правовими договорами.

Середня кількість працівників організації по кожній категорії (штатних працівників, зовнішніх сумісників і працюючих по цивільно-правових договорах) за інший період (з початку року, квартал, рік і т.д.) визначається шляхом підсумовування середньої кількості цих працівників за всі місяці аналізованого (звітного) періоду й розподілу отриманої суми на відповідну кількість місяців в аналізованому (звітному) періоді, тобто на 2, 3, 4, 5...12.

- Середня кількість працівників організації в еквіваленті повної зайнятості - чисельність усіх організації, що працювали (як штатних працівників, що так і не полягають в обліковому складі, але приваблюваних до роботи, відповідно до укладених договорів, що й мають нарахування з фонду оплати праці), за певний період часу (місяць, квартал, з початку року, рік), яка розраховується як сума наступних показників чисельності:

А. середньо облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості (Середньоспискова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості);

В. середня кількість надомників в еквіваленті повної зайнятості;

С. середня кількість, що вчаться професійно-технічних навчальних закладів, що проходять виробниче навчання й виробничу практику в організації, в еквіваленті повної зайнятості;

Д. середня кількість зовнішніх сумісників в еквіваленті повної зайнятості;

Е. середня кількість осіб, що працюють на підставі договорів цивільно-правового характеру в еквіваленті повної зайнятості.

З отриманої суми, при визначенні середньої чисельності персоналу в еквіваленті повної зайнятості, виключається чисельність працівників, які згідно з договорами між суб'єктами господарювання переведені на роботу на інші

підприємства, яка включаються в цей показник по місці фактичного нарахування їм заробітної плати, застосовуючи підхід при розрахунках чисельності аналогічний розрахункам кількості працівників, що виконували роботу згідно із цивільно-правовими договорами.

Кожний з показників складових середня кількість працівників організації в еквіваленті повної зайнятості визначається окремо й розраховується в такий спосіб:

А. Середньо облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості (Середньоспискова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості) за місяць визначається шляхом розподілу:

1) суми загальної кількості людино-годин робочого часу (відпрацьованого й невідпрацьованого) згідно із графіком роботи за звітний місяць, за які була нарахована заробітна плата кожної категорії штатних працівників;

2) на суму людино-годин загального фонду робочого часу всіх штатних працівників, певного з урахуванням нормативної тривалості робочого тижня цих категорій працівників за звітний місяць, установлені в організації відповідно до їхніх графіків роботи згідно з діючим законодавством або колективним договором.

При визначенні середньо облікової кількості штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості (Середньоспискова чисельності персоналу в еквіваленті повної зайнятості) за звітний місяць не враховується час:

✓ відпрацьоване надурочно (штатний працівник, що працював у звітному місяці (періоді) надурочно, в еквіваленті повної зайнятості враховується як одна фізична особа).

✓ відпустки без збереження заробітної плати;

✓ невідпрацьований час у зв'язку з роботою працівників у режимі неповного робочого дня (тижня);

✓ період тимчасової непрацездатності;

✓ прогули й інші втрати робочого часу.

В. Середня кількість надомників в еквіваленті повної зайнятості за місяць визначається шляхом розподілу фактично нарахованих цим працівникам коштів на оплату праці за звітний місяць на середньомісячну заробітну плату одного штатного працівника за той же місяць у цілому по організації.

С. Середня кількість, що вчать професійно-технічних навчальних закладів, що проходять виробниче навчання й виробничу практику в організації, в еквіваленті повної зайнятості за місяць визначається шляхом розподілу фактично нарахованих цим працівникам коштів на оплату праці за звітний місяць на середньомісячну заробітну плату одного штатного працівника за той же місяць у цілому по організації.

Д. Середня кількість зовнішніх сумісників в еквіваленті повної зайнятості, що не полягають в обліковому складі (штаті) організації й притягнутих до роботи, розраховується за місяць пропорційно оплаченому часу в даному місяці, аналогічно розрахункам Середньоспискова чисельності штатного персоналу в еквіваленті повної зайнятості за місяць.

Е. Середня кількість осіб, що працюють на підставі договорів цивільно-правового характеру в еквіваленті повної зайнятості, що не полягають в обліковому складі (штаті) організації крім громадян – підприємців, визначається за місяць шляхом розподілу суми всіх працівників цієї категорії, які враховуються як цілі одиниці за кожний календарний день у звітному місяці (протягом усього терміну дії договору в цьому місяці), на сумарну кількість календарних днів у звітному місяці.

Середня кількість працівників організації в еквіваленті повної зайнятості за інший період (з початку року, квартал, рік і т.д.) визначається шляхом підсумовування середньої кількості цих працівників за всі місяці аналізованого (звітнього) періоду й розподілу отриманої суми на відповідну кількість місяців в аналізованому (звітньому) періоді, тобто на 2, 3, 4, 5...12.

До показників, що відображають рух людських ресурсів організації, що характеризують зміни облікової кількості штатних працівників внаслідок приймання на роботу й вибуття по різних причинах, ставляться такі показники як:

- **Оборот (рух) працівників** — сукупність прийнятих і вибулих працівників за певний період.

У число прийнятих і вибулих працівників облікового складу не включаються: а) зовнішні сумісники; б) працівники, зайняті згідно із цивільно-правовими договорами; в) працівники, переведені з інших підприємств згідно з договорами між суб'єктами господарювання.

У кількості прийнятих працівників ураховуються особи, зараховані на роботу наказом (розпорядженням), особою, уповноваженим власником організації, про прийняття на роботу у звітному періоді.

У кількість вибулих працівників включаються всі особи, які у звітному періоді залишили роботу в організації, незалежно від причин звільнення:

- а) розірвання трудового договору з ініціативи працівника або адміністрації;
- б) за згодою сторін;
- в) у зв'язку із закликком або вступом на військову службу;
- г) вибулі у зв'язку зі смертю;
- д) осуд до від'їзду покарання;
- е) переклад працівника в іншу організацію; і т.п..

При цьому в кількість працівників, що вибули за власним бажанням, включаються всі працівники, що вибули у зв'язку з розірванням трудового договору з ініціативи працівника, у тому числі у випадках - угоди сторін; приймання на роботу з конкурсу; переїзду на нове місце проживання, перекладу чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, за кордон; хворобі або інвалідності, що перешкоджає продовженню роботи або проживанню в даній місцевості; вступу в навчальний заклад, аспірантуру або клінічну ординатуру; необхідності догляду за хворим членом родини або інвалідом І групи, або дитиною-інвалідом; звільнення за власним бажанням вагітних жінок, жінок, що мають дітей у віці до чотирнадцяти років; виходу на пенсію, а також інших поважних причин.

- Інтенсивність обороту працівників характеризується наступними коефіцієнтами:

- 1) коефіцієнтом загального обороту, який розраховується як відношення суми прийнятих і вибулих працівників за звітний період до середньо облікової кількості штатних працівників (середньоїчисельності персоналу у списку) за цей період;

- 2) коефіцієнтом приймання, яке розраховується як відношення кількості прийнятих за звітний період працівників до середньо облікової кількості штатних працівників (середньоїчисельності персоналу у списку) за цей період;

- 3) коефіцієнтом вибуття, яке розраховується як відношення кількості працівників, що вибули за звітний період, до середньо облікової кількості штатних працівників середньоїчисельності персоналу у списку) за цей період.

- Коефіцієнт плинності кадрів характеризує надлишковий оборот і розраховується як відношення кількості працівників, звільнених за звітний період за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням (крім звільнених за власним бажанням по поважних причинах), до середньо облікової кількості штатних працівників (середньоїчисельності персоналу у списку) за цей період.

- Коефіцієнт необхідного обороту – це відношення всіх працівників звільнених по об'єктивних причинах (призов на військову службу; у слідство скорочення штатів через зміну масштабів діяльності, структури організації або системи керування; вихід на пенсію й т.п.) за звітний період до середньо облікової кількості штатних працівників (середньоїчисельності персоналу у списку) за цей період.

- Коефіцієнт відновлення працівників характеризує процес відновлення кількості працівників, що вибули по різних причинах, за рахунок кількості прийнятих і розраховується розподілом кількості прийнятих працівників за період на кількість працівників, що вибули за даний період.

- Коефіцієнт сталості кадрів — відношення кількості працівників, що перебували в обліковому складі весь звітний рік, до середньо облікової кількості працівників за рік (середньоїчисельності персоналу у списку) за цей період.

Кількість працівників, що перебували в обліковому складі весь рік, визначається в такий спосіб: з облікової кількості штатних працівників на 1 січня виключається кількість працівників, що вибули протягом року (крім переведених на інші підприємства), крім працівників, що вибули із числа прийнятих у звітному році (оскільки в обліковому складі штатних працівників на 1 січня вони були відсутні).

- Індекс стабільності персоналу – це відношення чисельності працівників, що проробили на підприємстві в плинні року, до працівників, прийнятих за рік.

До якісних характеристик людських ресурсів організації ставляться показники, що відображають різні аспекти структур персоналу організації, які являють собою сукупність працівників, об'єднаних за якою-небудь ознакою

(статі, віку, утвору, стажу роботи, професії, спеціальності кваліфікації, займаної посади і т.д.), що й виділяються, на основі цих ознак, в окремі групи.

Критеріями оптимальності структур персоналу є відповідність чисельності працівників різних груп обсягам робіт або завдань, необхідних для виконання функцій по кожній групі, вираженій у витратах часу або можливих наслідках для організації, ризиках.

При аналізі якісних характеристик людських ресурсів організації формування структур персоналу характеризується двома типами структур – статистичні й аналітичні структури.

Статистичні структури відображають розподіл персоналу і його рух у розрізі зайнятості по видах діяльності, а також категоріям і посадам.

У цих структурах, виділяється персонал основних видів діяльності (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апарату керування, зайняті проведенням продукції, послуг або здійснюючих обслуговування цих процесів) і неосновних видів діяльності (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери).

У виробничій сфері працівник підрозділяються на промислово-виробничий персонал — персонал, зайнятий у процесі випуску продукції, і непромисловий (невиробничий) персонал — персонал, зайнятий у сфері не пов'язаної з випуском готової продукції, але вхідний до складу організації як персоналу, що здійснює непрофільний вид діяльності, наприклад, працівники соціальної інфраструктури.

У свою чергу, увесь персонал організацій у статистичних структурах підрозділяється на категорії:

✓ керівники – працівники, що здійснюють функції керування, що умовно підрозділяються на три рівні: а) вищий рівень – керування організації в цілому (директор, генеральний директор, керуючий і їх заступники); б) середній рівень – керівники основних структурних підрозділів (відділів, керувань, цехів); в) низової рівень керування – лінійні керівники (керівники груп, бюро, секторів, ділянок, відділень, змін, а також майстри). До керівників належать особи, що займають посади менеджерів;

✓ професіонали й фахівці – працівники, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції, що забезпечують процес керування шляхом підготовки управлінських розв'язків і механізмів їх реалізації й контролю. До них ставляться економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудитори й ін.;

✓ технічні, що служать (виконавці) – працівники, що здійснюють підготовку й забезпечення управлінського процесу, оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування - агент із закупівлі, касир, секретар-стенографістка, табельник і ін.;

✓ робітники – працівники, які безпосередньо реалізують управлінські розв'язки, створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Розрізняють основних і допоміжних робітників.

Аналітичні структури визначаються на основі спеціальних досліджень і розрахунків і підрозділяються на: а) аналітичні структури загального виду й б) приватні аналітичні структури.

У розрізі загальних аналітичних структур персонал розглядається по таких ознаках, як професія, кваліфікація, утвір, стать, вік, стаж роботи.

Приватні аналітичні структури відображають співвідношення окремих груп працівників. Наприклад, "зайняті важкою працею за допомогою найпростіших пристосувань і без них"; "виконуючі роботу вручну, не при машинах"; "виконуючі ручну роботу з обслуговування машин і механізмів" та ін..

Серед найпоширеніших структур персоналу, що характеризують якісні характеристики людських ресурсів організації, виділяться наступні:

- Соціальні структури персоналу організації - угруповання персоналу організації по ряду природніх ознак. Враховуючи широка різноманітність цих ознак соціальні структури персоналу вкрай неоднорідні, і формуються залежно від цілей аналізу характеристик персоналу. Соціальна група структур персоналу характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність груп по статі, віку, національному й соціальному складам, рівню утвору, родиний стану й т.п.. До таких структур відносяться:

- ✓ Статевовікова структура персоналу організації — це співвідношення груп персоналу по статі (чоловіка, жінки) з різними угрупованнями за віком. Вікова структура характеризується часток осіб відповідних віків у загальній чисельності персоналу. При вивченні вікового складу рекомендуються наступні угруповання: до 20 років, 20—30 років, 31— 40 років, 41— 50 років, 51— 60 років, старше 60 років. Вікова структура характеризується також середнім віком, який розраховується як сума віків усіх співробітників, розділена на число зайнятих в організації. Знання динаміки й тенденцій, що відбуваються в статевовіковій структурі персоналу дозволяє більш ефективно управляти процесами планування потреб організації в робочій силі, підготовці резерву, професійного навчання, компенсацій.

- ✓ Структура персоналу по стажу може розглядатися подвійно: як по загальному стажу роботи в цілому, так і по стажу роботи в даній організації зокрема. Загальний стаж роботи рекомендується групувати по наступних періодах: до 15 років, 16-20 і далі до 40 років у діапазоні по 5 років, завершивши періодом 40 років і більш. Стаж же роботи в даній організації характеризує стабільність трудового колективу й найбільш зручним способом угруповання зізнається наступний: менш 1 року, від 1 року до 3 років, від 3 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 15 років, від 15 до 25 років, понад 25 років.

- ✓ Структура персоналу за рівнем утвору характеризує виділення груп осіб, що мають загальну й фахову освіту, деталізацію видів утвору за рівнем підготовки: вища освіта — бакалавр, фахівець, магістр; незакінчене вище — більш половини або міні половини строку навчання; середня освіта — початкове, загальне, неповне, спеціальне. Окремо виділяється, якщо буде потреба, особи, що мають спеціалізовані рівні підготовки (МВА, стажування і

т.д.), а також учені звання, наукові ступені.

- Організаційну структуру персоналу організації - являє собою структура, що відображає склад і співвідпорядкованість взаємозалежних ланок у системі керування організацією, що визначають розподіл відповідальності і повноважень усередині організації дій, що забезпечують координацію, за рішенням завдань із обліком їх обсягу й утримування по всьому ієрархічно впорядкованому ланцюгу організаційних одиниць

- Функціональна структура персоналу організації – відображає угруповання посадових позицій за ознакою виконання ними чітко певних функцій, що обумовлюють певну спрямованість дій, а також роль в організації в цілому й у її підрозділах зокрема. У складі цієї структури виділяється, у тому числі, персонал, що виконує:

- ✓ основні функції – функції, які визначають спрямованість діяльності організації в цілому й у її підрозділів зокрема і їх економічну роль;

- ✓ додаткові функції – функції, без яких організація може обійтися при відсутності особливої регламентації, яка зобов'язує чіткого виконання даних функцій.

- Штатна структура персоналу організації – визначає кількісно - професійний склад персоналу, згрупований по посадах, підрозділах, умовах роботи, розмірам оплати праці, пільгам і компенсаціям і ін..

- Рольова структура персоналу організації – характеризує колектив по участі у виробничому процесі відповідно покладеним на них ролям, у тому числі:

- ✓ творчим ролям, які властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам, характеризують активну позицію в розв'язку проблемних ситуацій, у пошуку альтернативних розв'язків;

- ✓ комунікаційним ролям, які визначають утримування й ступінь участі в інформаційному процесі, взаємодія в обміні інформації;

- ✓ поведінковим ролям, які характеризують типові психологічні моделі поведінки людей на проведенні, у побуті, на відпочинку, у конфліктних ситуаціях.

- Професійна структура персоналу організації — являє собою співвідношення представників різних професій або спеціальностей, що володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, придбаних у результаті навчання й досвіду роботи в конкретній області.

Під професією можна розуміти комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, придбаних людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності. Наприклад, можна говорити про професію менеджера, юриста, економіста, лікаря.

У межах кожної професії виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій. Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, кримінальне право, державне право й т.п..

- Кваліфікаційна структура персоналу організації — співвідношення працівників різного рівня кваліфікації - тобто ступені професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій. Різняться кваліфікація роботи - сукупністю вимог, пропонованих тому, хто повинен виконувати цю роботу й кваліфікація працівника - сукупністю придбаних людиною професійних якостей.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Персонал організації – сутність і його характеристики.*
2. *Показники чисельності людських ресурсів організації як кількісної характеристики персоналу.*
3. *Показники руху чисельності людських ресурсів організації.*
4. *Статистичні й аналітичні структури організації.*
5. *Соціальні та організаційна структура персоналу.*
6. *Функціональна та штатна структура персоналу.*
7. *Рольова та професійна структура персоналу організації.*
8. *Кваліфікаційна структура персоналу.*

§8. Трудовий потенціал організації модель компетенцій її людських ресурсів

В усьому світі прийшли до визнання, що головною продуктивною силою є людина. Наявність у людей певної сукупності фізичних і інтелектуальних даних, застосовуваних у виробничому процесі, дозволяє розглядати його як не просто необхідний, а й обов'язковий виробничий ресурс.

Кількісні і якісні характеристики людських ресурсів організації характеризують цей ресурс як сукупність якостей, які визначають продуктивність організації й забезпечують її конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг. Це дозволяє охарактеризувати стан цього ресурсу, як джерела одержання доходу не тільки для самої організації, що використовує цей ресурс, але й для суспільства в цілому, і для самого працівника й членів його родини, зокрема.

Однак, з погляду розвитку бізнесу, найбільш важливим є не тільки й навіть не стільки вивчення стану ресурсів і їх характеристика, скільки можливості й здатності цих ресурсів по їхньому розвитку й підвищенню ефективності використання.

Наявність у кого-небудь коштів, запасу, джерела, ресурсу наявного в наявності й здатного бути мобілізованим (наведеним у дію, використаним) для досягнення певної мети (здійснення плану, розв'язку якого-небудь завдання) у конкретній обстановці явних або схованих (, що ще не виявили себе) можливостей або здатностей позначаються терміном «потенціал»(від лат. *potentia* — чинність) у широкому змісті значення цього слова.

Таким чином, визначаючи потенціал (економічний, виробничий, трудовий) як економічну категорію, слід мати у виді, що він являє собою узагальнену, збірну характеристику ресурсів, прив'язану до місця й часу.

Людський потенціал — являє собою, здатності, багатообіцяючі таланти, які можуть розбудовуватися далі, а також можливості окремо взятого людини або/і первинного трудового колективу, а також суспільства в цілому, що ще не виявилися у відповідних сферах життєдіяльності.

Розглядаючи людський потенціал конкретного працівника організації, необхідно відзначити, що він формується й реалізується в діалектичній єдності наступних складових його потенціалів:

✓ психофізіологічного потенціалу - здатностей і схильностей людину, стану його здоров'я, працездатності, витривалості й т.п.;

✓ кваліфікаційного потенціалу - обсягу, глибини й різнобічності загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатності працівника до праці певного втримування й складності;

✓ особистісного потенціалу - рівня цивільної свідомості й соціальної зрілості, ціннісної орієнтації, інтересів, потреб.

При розгляді особливостей формування, збереження, використання й розвитку людського потенціалу конкретного працівника організації, який, реалізуючи свої якісні характеристики у виробничому процесі, ухвалює форму трудового потенціалу особистості, при якому людей розглядається в єдності наступних його ключових характеристик:

1) людей як головна продуктивна чинність;

2) людей як суб'єкт виробничих (економічних) відносин;

3) людей як суб'єкт усієї сукупності суспільних (не тільки виробничих і економічних, але й політичних, правових, моральних і ін.) відносин.

Відповідно, можливості працівників по здійсненню в процесі суспільно корисної діяльності широкого комплексу функцій (виробничих, управлінських, організаційно-управлінських, суспільно-політичних і ін.) визначаються такими якостями особистості:

- як специфічного (трудового) ресурсу й основи виробництва (якостями індивіда як частини населення);

- як головної продуктивної чинності й суб'єкта виробничих відносин (якостями індивіда як працівника — носія здатності до праці, творця матеріальних і духовних благ);

- як члена суспільства (якості індивіда як формованій-соціально-формованої особистості, члена асоціації трудящих, учасника управління державними справами).

Таким чином, трудовий потенціал особистості працівника характеризує специфіку трудових, соціально-трудова відносин, які виникають із приводу формування, розподілу, використання й розвитку людських ресурсів з урахуванням розкриття й реалізації здатностей і можливостей цих ресурсів у процесі здійснення трудової діяльності.

При цьому необхідно враховувати наступні обставини:

- по-перше, до моменту зайнятості людину в трудовому процесі, говорити про його трудовий потенціал і характеристики його робочої чинності можна

лише умовно як про фізичну й духовну працездатність взагалі, так і про можливий потенційний трудовий внесок, зокрема.

- по-друге, результат використання індивідуальної робочої чинності – це лише частина реального результату праці колективу, трудовий внесок працівника в конкретному продукті, а також у певному рівні ефективності праці, досягнутому як організацією в цілому, так працівником зокрема.

Трудовий потенціал працівника не є величиною постійної, він безупинно змінюється. Працездатність людини, що й накопичуються в процесі трудової діяльності творчі здатності працівника зростають у міру розвитку й удосконалювання знань і навичок, поліпшення умов праці й життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці й т.п.

Тому, характеризуючи трудовий потенціал особистості, необхідно враховувати, що виступаючи в єдності просторових і тимчасових характеристик, він концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин, у тому числі:

- перший рівень, що відображає минуле, тобто, що представляє собою сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення, що й обумовлюють її можливість функціонування й розвитку;
- другий рівень, що характеризує сьогодення з погляду практичного застосування й використання наявних здатностей;
- третій рівень, орієнтований на розвиток: у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої здатності, але й здобуває нові навички.

Трудовий потенціал особистості працівника є вихідною структуроутворюючою одиницею трудового потенціалу, що становить основу формування трудових потенціалів більш високих структурних рівнів - організації, регіону, країни.

Якщо сукупність фізичних і духовних здатностей людини є основою трудового потенціалу особистості, то продуктивна чинність, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, становить основу трудового потенціалу колективу організації.

Компоненти трудового потенціалу організації повинні характеризувати такі характеристики її людських ресурсів, як:

1. наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків і видів робіт;
2. здатності до генерації нових ідей, методів, образів, вистав;
3. раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій;
4. можливості мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах;
5. психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності;
6. пропозиція на ринку праці – конкурентоспроможність, мобільність.

Реалізацію даних компонентів трудового потенціалу, забезпечать наступні показники трудового потенціалу особистості працівника: утвір; кваліфікація, компетентність і професіоналізм; здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість і

асертивність (гармонічне об'єднання властивостей особистості); ресурси робочого часу й інше.

Наведені показники, що характеризують ці компоненти трудового потенціалу, можуть ставитися як до окремих людей, так і до різних колективів, у тому числі до персоналу організації й населенню країни в цілому.

Трудовий потенціал, стосовно до цілісної організації, являє собою граничну величину можливої участі працівників у проведенні з обліком їх:

- а) психофізіологічних особливостей;
- б) рівня професійних знань;
- в) накопиченого виробничого й життєвого досвіду.

А також з урахуванням наявності необхідних організаційно-технічних умов, що забезпечують виконання всього перерахованого вище.

У чинність цих факторів сукупна здатність до праці може бути охарактеризована не тільки з боку психофізіологічної придатності й професійної підготовленості до виконання конкретних трудових функцій, але й за часом і витратам праці, а також по ступеню цивільної й духовної зрілості особистості.

Практика показує, що трудовий потенціал організації як система завжди більше суми складових її частин – індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників. Уже саме об'єднання працівників у єдиний і планомірно організований процес праці породжує ефект колективної праці, яка перевершує суму чинностей працівників, що діють індивідуально.

Однак, при цьому необхідно враховувати, що трудові колективи мають різні потенціали залежно від територіального розташування організації, галузевої приналежності, розмірів проведення, статевовікової структури й ін. Крім того, кожна організація має свої особливості формування колективу, трудові традиції, взаємини між працівниками.

Структура трудового потенціалу організації являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних і інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

Якісні характеристики й показники трудового потенціалу особистості працівника знаходять своє відбиття в показниках, що характеризують трудовий потенціал організації (її колективу):

- освіта - витрати організації на підготовку кадрів і підвищення кваліфікації персоналу, частка фахівців з вищою й фаховою освітою в загальній чисельності працюючих.
- професіоналізм і компетентність – рівень продуктивності й ефективності праці, якість і конкурентоспроможність продукції, втрати від шлюбу.
- ресурси робочого часу – кількісні показники персоналу, використання робочого часу.
- здоров'я працівника - втрати робочого часу через хвороби й травм, витрати на забезпечення здоров'я персоналу.
- моральність - взаємини між співробітниками, втрати від конфліктів і випадків шахрайства.

- творчий потенціал і активність - кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на один працюючого.

- організованість і асертивність - втрати від порушень дисципліни, рівень виконавської дисципліни й чистоти на робочому місці, ефективне співробітництво й продуктивність праці.

Кількісна оцінка окремих характеристик трудового потенціалу організації проводиться, як правило, лише відносно таких характеристик, як стать, вік, стаж, рівень утвору, стан здоров'я.

Відносно показників, що характеризують вік, здоров'я, підготовку працівника, його інтелектуальний, творчий, інноваційний потенціал застосовується бальна оцінка (по 7—10-бальній шкалі). Такий метод оцінки простий для використання в кожній організації, але він недостатньо об'єктивно відображає ступінь використання її трудового потенціалу.

Сукупний фонд робочого часу, виражений у людино-годинах, що представляє об'ємну величину часу роботи для виконання виробничого завдання даним колективом працівників, використовують для характеристики об'ємної величини трудового потенціалу.

Однак, використання для оцінки трудового потенціалу тільки кількості відпрацьованого персоналом організації робочого часу явно недостатньо, оскільки при цьому відсутня оцінка якісної сторони трудового потенціалу.

Трудовий потенціал організації може бути також представлений у вигляді добутку наступних показників:

- ✓ загальної чисельності персоналу;
- ✓ середньої тривалості трудової діяльності працівника протягом року (розраховується як середньозважена по числу працівників величина з обліком відпрацьованого ними часу);
- ✓ закріплення персоналу (показник, що враховує тривалість періоду трудової діяльності працівника);
- ✓ кваліфікації працівників (показник, що враховує кваліфікацію працівника (складність його праці));
- ✓ продуктивності праці при різній віковій і половій структурі колективу.

Управління трудовим потенціалом організації повинне базуватися на наступних принципах:

- відповідність трудового потенціалу характеру, обсягу й складності виконуваних трудових функцій і видів робіт;
- обумовленість структури трудового потенціалу матеріально - речовинними факторами виробництва;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- створення умов для професійного розвитку персоналу, службового просування й розширення профілю, умінь і навичок працівників.

Стратегія управління людськими ресурсами організації повинна, у тому числі, забезпечити максимальну, з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації й використання, надаваних організації зовнішнім середовищем

можливостей, ефективність реалізації здатностей і можливостей наявних людських ресурсів у процесі здійснення трудової діяльності. При формуванні механізму реалізації стратегії, необхідно визначити, які будуть потрібні для цих цілей організаційні компетенції - здатності організації, діючи як єдине ціле, систематично домагатися специфічних результатів.

Підхід, заснований на визначенні компетенцій і компетентності, є, останнім часом, досить розповсюдженим також і при оцінці трудового потенціалу особистості працівника. Це вимагає уточнення й чіткого розмежування таких понять, як «компетентність» і «компетенція».

Компетентність - виражена здатність індивіда (особистості) застосовувати свої знання, уміння, навички, здатності й можливості при здійсненні якої-небудь діяльності в конкретних професійні (проблемних) ситуаціях.

Компетентність характеризує здатність людини (працівника, фахівця) реалізувати свій людський (трудоий) потенціал у професійній діяльності.

Компетентність - це інтегрована характеристика якостей особистості й результатів її підготовки як фахівця, що забезпечують можливості ефективного виконання певних видів діяльності в певних областях.

Компетенції (у широкому змісті) – знання, навички, уміння, розуміння, здатності, можливості, практичний досвід і узагальнені способи дій, необхідні для забезпечення ефективного й продуктивного виконання професійної діяльності в її певних областях.

Розрізняють наступні види компетенції:

- загальнонаукові, соціально-особистісні, економічні й організаційно-управлінські компетенції - служать фундаментом, що забезпечують індивідові підготовленість до одержання базового й додаткового утвору, підготовці до виконання певних функцій, підвищенню кваліфікації й перекваліфікації, а також мобільність на ринку професійної праці;
- спеціальні компетенції – являють собою професійно орієнтовані знання, уміння й навички, що відображають об'єктивну й предметну орієнтацію в конкретній сфері діяльності. Вони служать необхідною базою для підготовки для роботи з конкретними об'єктами й предметами праці, виконання трудових функцій.

Хоча поняття «компетентність» і тісно пов'язане з поняттям «кваліфікація» (її рівень, ступінь), у той же час між ними існує певна відмінність, що полягає в наступному:

Поняття «кваліфікація» характеризує підтвержену здатність застосовувати знання, уміння й навички. Подібне підтвердження припускає наявність відповідних дипломів, атестатів і інших документів, видаваних фахівцеві відповідними органами. Ці документи підтверджують успішне виконання відповідних навчальних планів або завершення відповідних програм навчання, перепідготовки або підвищення кваліфікації. Об'єктивним вимірником кваліфікації є тривалість підготовки працівника певного рівня кваліфікації.

Поняття ж «компетентність» характеризує реальну здатність індивіда застосовувати свої знання, уміння й навички на практиці.

Одним з інструментів керування людськими ресурсами організації є формування «моделі компетенцій» цієї організації - переліку необхідних організації компетенцій з конкретними показниками їх проявів у професійній діяльності по конкретних робочих місцях. Це забезпечує створення чітке описаних очікувань від кандидата на певну посаду й вимог, пропонованих до нього. Однак, модель компетенцій - це не тільки й стільки «заявка на підбір необхідного персоналу», скільки стратегічне бачення того, що організації знадобиться від людських ресурсів у майбутньому, а також який розрив між сьогодишньою потребою в цих ресурсах і необхідністю розкриття в майбутньому потенціалу як організації в цілому, так і її працівників зокрема.

При цьому в «модель» включаються компетенції по робочих місцях, що є найбільш важливими (ключовими) для організації на даному конкретному етапі її розвитку.

Ефективна «модель» припускає також розробку наскрізних профілів компетенцій - наборів компетенцій для різних рівнів менеджменту й напрямків функціональної діяльності (наприклад, проведення, продажів, маркетингу, фінансів і т.п.).

Існують наступні основні принципи, яким рекомендується впливати при складанні моделі компетенцій:

1) залучення до розробки моделі компетенцій по ключових робочих місцях і профілю компетенцій по функціональних напрямках діяльності фахівців, які безпосередньо зайняті практичною діяльністю на даних (аналогічних) робітників місцях і/або напрямках діяльності (тобто працівників - користувачів моделі й/або профілю компетенцій);

2) надання повної інформації співробітникам організації про те, що, як і чому відбувається в організації у зв'язку з розробкою моделі компетенцій;

3) прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, пасували всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам і корпоративній культурі організації.

При створенні моделей професійних компетенцій рекомендується дотримувати кілька наступних правил:

1) модель компетенцій повинна відповідати стратегічним цілям і фазі розвитку бізнесу й при їхніх істотних змінах модель повинна бути переглянута й відкоректована;

2) опис компетенцій і їх профілів повинне бути простим і зрозумілим кожному співробітникові;

3) компетенцій не перелік необхідних характеристик, що втримуються у відповідній моделі, повинен бути не занадто більшим - до 10 (максимум 15) компетенцій, що формують адекватну для даної посади модель.

4) для кожної компетенції, що входить до складу моделі, повинні бути прописані «індикатори поведінки», завдяки яким можна буде оцінити ступінь виразності в співробітника необхідної якості;

5) при формуванні моделей компетенцій по різних робочих місцях необхідно використовувати процедури, які бути взаємозалежні й підлеглі одним загальним законам.

Формування моделі компетенцій рекомендується проводити в кілька наступних етапів:

1. На першому етапі необхідно провести опис і аналіз роботи на тому робітнику місці, для якого буде розроблятися модель компетенцій— це процедура визначення специфіки й характеру роботи, що включає опис робочої діяльності, норми продуктивності, структуру робочого процесу, взаємодії, умови роботи, необхідність використання технічних коштів. Аналіз роботи дозволяє чітко визначити вимоги до знань, навичок і вмінням співробітника, що займає дану посаду. Збір інформації для такого аналізу може здійснюватися різними методами: інтерв'ювання, анкетування, спостереження і т.д.

2. На наступному етапі проводиться обробка, аналіз і зіставлення отриманих даних з бізнес - стратегією організації. При співвіднесенні результатів проведеного дослідження зі стратегічними цілями організації визначається роль і місце даної посади в бізнес-процесах, ступінь впливу на загальний результат роботи організації, потенційні перспективи й погрози.

3. Третій етап - складання документа, у якому втримується інформація про те, що реально робить співробітник, що виконує дану роботу, як він це робить і в яких умовах робота виконується. Даний документ містить ряд характеристик, які ранжуються по їхній важливості й значимості для даної посади й включає:

а) набір кваліфікаційних характеристик - утвір, досвід роботи, спеціальні знання й навички, якими повинен мати "ідеальний співробітник", що займає цю посаду;

б) особистісні характеристики людини, його здатності до виконання конкретних функцій, типів поведінки й соціальних ролей.

4. На завершальному етапі відбувається властиво розробка моделі компетенцій, з обов'язковим описом кожної компетенції, а також визначенням позитивних і негативних поведінкових індикаторів. Також пропонується використання відповідних методів і інструментів для оцінки компетенцій, а також максимально точної оцінки відповідності особистого профілю кандидата профілю компетенцій.

В організаціях, що використовують модель компетенцій, співробітникам ясне розкриття яких здатностей і можливостей від них очікує роботодавець, а також від яких якостей і вмінь залежить збільшення їх добробуту в цілому й просування по кар'єрним сходам зокрема. Зрозумілі критерії, на які опирається розв'язок адміністрації про просування в кар'єрі співробітника, персоналом організації сприймає його як слушне, що дозволяє одержати найбільше повернення на інвестиції в персонал.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Характеристики людських ресурсів організації й людський потенціал.*

2. *Трудовий потенціал особистості працівника. Показники й компонента трудового потенціалу працівника.*

3. *Якості особистості працівників і їх можливості по здійсненню комплексу функцій у процесі трудової діяльності.*

4. *Трудовий потенціал колективу організації – сутність, структура й показники.*

5. *Співвіднесення характеристик і показників трудового потенціалу особистості працівника й трудового потенціалу організації.*

6. *Методи виміру й оцінки трудового потенціалу організації. Принципи управління трудовим потенціалом організації.*

7. *Компетентність, компетенція й кваліфікація.*

8. *Модель компетенцій організації – сутність і призначення.*

9. *Основні принципи, правила й етапи складання моделі компетенцій.*

Розділ 2. Формування людських ресурсів організації, їх оцінка та розвиток

Глава 3. Формування людських ресурсів організації

§9. Планування людських ресурсів організації

Планування людських ресурсів організації - це цілеспрямована діяльність, що має завдання надання робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості відповідно до потреб і вимогами до людських ресурсів, пропонованих організацією, а також у відповідності зі здатностями й схильностями претендентів на робочі місця.

Метою планування людських ресурсів організації є:

- по-перше, визначити якісну й кількісну потребу організації в співробітниках різних категорій і різної кваліфікації для досягнення її стратегічних і тактичних цілей;
- по-друге, визначити відповідність наявного структурного й трудового потенціалу організації її стратегічним цілям, а також стратегії й тактиці її розвитку;
- по-третє, передбачити можливі проблеми, що виникають через можливий надлишок або нестачу людських ресурсів.

Основні завдання, рішення яких забезпечує процес планування людських ресурсів організації, наступні:

1. розробка механізму й процедур процесу планування, погоджених з іншими видами планування в організації;

2. реалізація розв'язків органів керування й контролю, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації;

3. забезпечення процесу організації виявлення основних проблем і потреб організації в людських ресурсах для реалізації стратегічних цілей і розв'язку тактичних завдань;

4. планування процесу задоволення кількісних потреб у людських ресурсах організації - визначення необхідної чисельності співробітників по категоріях персоналу;

5. планування процесу задоволення якісних потреб у людських ресурсах організації – визначення необхідних компетенцій (здатностей, можливостей, знань і вмінь), якими повинні мати співробітники, щоб відповідати займаним ними робочим місцям;

6. поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

Для досягнення цілей і розв'язку завдань, що коштують перед процесом планування людських ресурсів організації, увесь процес доцільно розбити наступні блоки – функції, виконувані в процесі планування:

1. визначення потреб організації в людських ресурсах, з обліком необхідних кількісних і якісних їхніх характеристик;

2. дослідження стану ринку праці в частині його ємкості й кон'юнктури з урахуванням потреби організації в людських ресурсах;

3. планування оптимального складу персоналу організації й порівняльний аналіз його з наявними ресурсами;

4. планування змін у людських ресурсах організації за рахунок планування:

a) набору персоналу з боку;

b) використання зайнятості наявного персоналу за рахунок інтенсифікації праці, усунення втрат робочого часу й непродуктивних видатків людських ресурсів, розширення зон обслуговування й сполучення професій і т.д.;

c) вивільнення наявного персоналу;

d) розкриття трудового потенціалу організації і її працівників, розвитку персоналу.

Планування людських ресурсів організації покликане надати керівництву організації інформацію для підготовки управлінських розв'язків, що відповідає на наступні питання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де будуть необхідні організації для розв'язку її стратегічних і тактичних цілей? (планування потреби в персоналі, розрахунки потреби);

- яким образом можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, враховуючи соціальні аспекти? (планування залучення або скорочення штатів);

- як у перспективі використовувати працівників відповідно до їхніх здатностей?;

- як цілеспрямовано сприяти розкриттю потенціалу працівників - підвищенню їх кваліфікації, пристосуванню їх знань, умінь і здатностей до мінливих вимог організації й ринку? (планування розвитку людських ресурсів);

- як побудувати мотивацію персоналу (включаючи розв'язок його соціальних проблем) з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей і розв'язку тактичних завдань, що коштують перед організацією?;

- яких витрат зажадають плановані заходи щодо задоволення потреби організації в людських ресурсах? (плани й кошторису видатків по втримуванню персоналу).

Таким чином, планування людських ресурсів організації повинне базуватися на тому, що всі сторони, задіяні у формуванні плану повинні розглядатися тільки спільно зі стратегічними планами організації й відповідно до періодів цих планів. Це значить, що якщо встановлені короткострокові й довгострокові цілі організації, необхідно визначити й спланувати необхідна кількість персоналу для досягнення поставлених цілей у тому або іншому періоді.

При плануванні людських ресурсів і визначенні потреби організації в цих ресурсах використовуються, у тому числі методи, що впливають:

- Методи експертних оцінок – методи, засновані на судженнях, які знаходять найбільше поширення в організаціях і на ділянках, де для визначення потреби в людських ресурсах не потрібно проведення складних розрахунків і використання програмного забезпечення. Сутність цих методів укладається в оцінці менеджерами всіх рівнів майбутніх потреб у персоналі. Ці оцінки можуть проводитися як «зверху вниз» — від вищого рівня керівництва до середнього й далі вниз, так і «знизу нагору» і виступати у формі:

- а) простих і розширених оцінок менеджментом організації;

- б) однократних і систематичних оцінок менеджментом організації;

- в) «метод Дельфи», який укладається в наданні незалежної оцінки стороннім менеджментом. Отримана інформація про точки зору менеджерів організації про можливі майбутні потреби в людських ресурсах, акумулюється в посередника, який на підставі часток даних робить власний загальний незалежний прогноз.

- Балансовий метод планування людських ресурсів ґрунтуються на взаємному зв'язуванні ресурсів, якими розташовує організація, і потреб у них у рамках планованого періоду. Баланс являє собою двосторонню бюджетну таблицю, у лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їхній розподіл, який розраховується як за допомогою методів експертних оцінок, так і із застосуванням математичних і нормативного методів планування.

В основі такого роду таблиць лежить балансове керування, що відображають рух робочої чинності й використання календарного фонду часу, зміст якого укладається в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду і їх вступу із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна бути дорівнює сумі їх видатку й залишку на кінець періоду. У той же час така рівність між ресурсами і їх розподілом не є єдиною метою складання балансів. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, що забезпечує найбільшу ефективність діяльності організації. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Якщо ж ресурси є в надлишку, то доводиться вирішувати

зворотну проблему - розширювати їхнє споживання або позбуватися від надлишків.

- Математичні методи планування людських ресурсів використовуються в основному у формі:

а) статистичних методів – методів, що враховують статистичні дані, що й систематизують. Найбільше застосування серед цих методів знаходить метод екстраполяції – метод, заснований на пропорційному перенесенні існуючої ситуації в діяльності організації й забезпеченні її людськими ресурсами в майбутнє на підставі масиву статистичних даних і отриманих тенденціях. Однак цей метод має погрішність, тому що не повністю враховує постійно мінливі фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, тому його найчастіше використовують для короткострокового планування людських ресурсів.

б) методів моделювання, які ґрунтуються на складанні, на підставі масиву статистичних даних і отриманих тенденціях, моделей діяльності організації, що дозволяє «програти» різні сценарії розвитку організації й спрогнозувати потреба в персоналі на кожному окремому етапі стратегічного плану розвитку організації. Цей метод найбільш ефективний для організацій, що мають нестабільну організаційну структуру й працюючих у нестабільних економічних і юридичних умовах. Саме складне при використанні методів моделювання — складання моделі, адекватної реальної організації.

Для цих цілей використовується побудова, наприклад, найпростішої кореляційної моделі, що відображає взаємозв'язок двох змінних величин - знаючи середній показник плінності кадрів, можна, зокрема, розрахувати їхню майбутню чисельність на відповідну дату.

в) методів лінійного програмування, які дозволяють шляхом розв'язку системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначати їхні оптимальні величини у взаємній комбінації. Наприклад, за заданим критерієм вибрати найбільш підходящий варіант функціонування або розвитку об'єкта керування, зокрема, розподіли працівників, що дозволяє з одного боку, найбільше повно обслужити всіх клієнтів, а з іншого сторони, зробити це при мінімальних витратах.

г) розрахункових методів при плануванні людських ресурсів організації використовуються при розрахунках потреби в людських ресурсах організації на основі розрахунків трудомісткості, що випускається продукції. Розрахунки необхідних ресурсів здійснюються залежно від приналежності персоналу до груп промислово – виробничого (ПВП) і непромислового персоналу (НПП).

Розрахунки повної трудомісткості, що випускається продукції є основою для здійснення розрахунків необхідної кількості робочих різних спеціальностей і рівнів кваліфікації, здатних виконати весь обсяг робіт виробничої програми. Далі визначається необхідне число професіоналів, фахівців, службовців і керівників по видах трудомісткості й нормам обслуговування й керуваності.

Метод розрахунків трудомісткості найбільше раціонально застосовується на нормованих видах робіт. У цьому випадку, чисельність визначається шляхом

розподілу встановленого обсягу робіт (у нормо-годиннику) на корисний фонд часу одного працюючого (у годиннику) і на відсоток виконання норм.

При плануванні чисельності робітників ураховує як явочний, так і обліковий склади (передбачений розрахунок резерву на невиходу й хвороби), а інші категорії ПВП плануються тільки по обліковому складу. Планована чисельність робітників по явочному складу розраховується шляхом розподілу суми явочної чисельності за кожний день на число робочих днів у місяці з виправленням на відсоток невходів. Розрахунки проводяться на основі планового балансу робочого часу одного середнього облікового робітника.

Крім того, при розрахунках чисельності робітників доцільно провадити самостійні розрахунки чисельності по кожній групі робітників, у тому числі:

- основних робітників, чисельність яких визначається виходячи із планової або фактичної трудомісткості;

- допоміжних робітників - чисельність устанавлюється по нормах обслуговування й числу робочих місць;

- робітників НПП - планується на основі норм обслуговування, трудомісткості, запланованого обсягу робіт і нормативів чисельності.

- додаткових робочих кадрів - розраховують так само, як і потреба в основних кадрах.

Чисельність професіоналів, фахівців і службовців визначається на основі цілей і стратегії діяльності організації, структури й схеми керування нею, а також нормативів чисельності, розроблених самими організаціями або із залученням консалтингових компаній.

Чисельність управлінського персоналу організації розраховується виходячи з діючої системи керування й норм керованості.

- Нормативний метод планування людських ресурсів організації є методом планування, заснованим на застосуванні норм і нормативів. Цей метод тісно пов'язаний з математичними розрахунковими методами й використовується як самостійно, так і в якості допоміжного методу стосовно балансового методу. Нормування людських ресурсів здійснюється наступними трьома основними способами:

- а)** при звітно-статистичному способі фактичні результати зіставляються з витратами часу, на основі чого визначається його питомий видаток. Недолік цього способу полягає в тому, що результат виявляється усередненим і отримані норми далеко не повністю відображають реальні можливості людей, оскільки фактично узаконюються будь-які втрати й нераціональне використання часу;

- б)** дослідно-виробничий спосіб нормування людських ресурсів ґрунтується на хронометражі операцій і світлин робочого часу, виконуваних найбільш досвідченими й підготовленими працівниками, а також оцінці й узагальненні отриманих даних, що в цілому й створює необхідну основу для розрахунків шуканих норм і нормативів;

в) аналітико-розрахунковий спосіб визначення норм виходить із фізіологічних потенцій людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень.

Найчастіше норми в організації бувають індивідуальними стосовно до окремих підрозділів і робочим місцям, однак зустрічаються й групові, призначені для однотипних робочих місць у різних підрозділах.

Вид управлінської діяльності, спрямований на визначення й покриття потреби в персоналі, а також довгочасне забезпечення організації людськими ресурсами є маркетингом персоналу. Маркетинг персоналу трактує робочі місця в організації (як існуючі, так і створювані в перспективі) у якості товару (продукту), який підлягає реалізації на ринку праці.

Маркетинг персоналу можна розглядати:

а) у широкому змісті – як філософія й стратегія керування людськими ресурсами, яка розглядає персонал у якості зовнішніх і внутрішніх клієнтів організації.

б) у вузькому змісті - особлива функція служби керування людськими ресурсами, що включає:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрямку маркетингової діяльності відносно людських ресурсів;

- розробку й реалізацію заходів щодо напрямків маркетингу людських ресурсів (персоналу) організації.

Маркетинг персоналу забезпечує реалізацію наступних функцій:

а) інформаційна функція маркетингу персоналу, що полягає в створенні інформаційної бази по кожній з областей сегментування ринку праці, яка являє собою основу планування людських ресурсів організації. Ця функція може бути диференційована на наступні більш приватні функції, у тому числі такі як:

- вивчення вимог, пропонованих до посад і робочим місцям;

- дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища людських ресурсів організації, яка розкривається через утримування відповідних зовнішніх і внутрішніх факторів;

- дослідження ринку праці; вивчення іміджу організації як роботодавця.

б) комунікаційна функція маркетингу персоналу, що забезпечує комунікації по цільових групах людських ресурсів і сегментам ринку праці. Під комунікацією (від латини. «communicatio» — що означає повідомлення, передача, а також від «communicare» — робити загальним, розмовляти, зв'язувати, повідомляти, передавати), у цьому випадку, слід розуміти як соціально обумовлений процес передачі й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних коштів.

Вихідну інформацію для розробки документів, що відображають результати маркетингових досліджень на ринку праці, одержують на підставі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори – розуміються умови, а також рушійні сили й причини цих умов, що виявляють вплив на людські ресурси організації, які організація

як суб'єкт керування, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення й покриття потреби в персоналі й оптимальних джерел покриття цієї потреби.

До цих факторів відносяться:

а) загальноекономічна ситуація й стан галузі діяльності - аналіз даного фактору показує тенденції економічного розвитку, конкурентну ситуацію, взаємодію із профспілками, ситуацію в галузі освіти;

б) розвиток законодавства – необхідність урахувати питання трудового законодавства, його можливої зміни в доступному для огляду періоді часу, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості й т.п.;

в) розвиток техніки й технології - визначає зміна характеру й змісту праці, його предметної спрямованості, що, у свою чергу, формує зміна вимог до спеціальностей і робочим місцям, підготовці й перепідготовці персоналу;

г) особливості соціальних потреб різних груп персоналу –урахування даного фактору дозволяє представити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації, обумовлену характером складних у заданий момент часу суспільних, виробничих відносин;

д) політика управління людськими ресурсами організацій-конкурентів - вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики.

Внутрішні фактори, що виявляють вплив на людські ресурси організації — фактори, які в значній мірі піддані керуючому впливу з боку організації, зокрема:

а) стратегічні цілі й тактичні завдання організації в керуванні її людськими ресурсами – чіткість і конкретність системи визначення мети визначає строгу спрямованість довгострокової політики організації, а її мети й завдання формують стратегію й політові маркетингу людських ресурсів;

б) стан фінансових ресурсів організації - оцінка можливостей організації у фінансуванні заходів щодо керування персоналом визначає вибір альтернативних або компромісних варіантів в області планування потреби в людських ресурсах, її покриття, використання цих ресурсів, підготовки й перепідготовки персоналу й т.п.;

в) трудовий потенціал організації - даний фактор пов'язаний з оцінкою можливостей і здатностей, як окремих працівників організації, так і організації в цілому, з урахуванням правильного розподілу обов'язків між працівниками й інших факторів, що забезпечують успіх реалізації плану персонал – маркетингу;

г) джерела покриття потреби організації в людських ресурсах - даний фактор можна розглядати як внутрішній, з погляду можливості вибору організацією тих джерел покриття потреби в людських ресурсах, які відповідають стану інших внутрішніх і зовнішніх факторів: цілям організації, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технології і т.д.

Повний і точний облік усіх перерахованих вище факторів визначає рівень і особливості реалізації маркетингової діяльності в області людських ресурсів. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища організації необхідний для уточнення конкретних напрямків дослідження ринку праці.

Вивчення ринку праці включає дослідження всього призначеного до використання потенціалу робочої чинності, який охоплює як зовнішній ринок праці, так і вже наявності, що є в наявності, тобто внутрішній ринок праці, дослідження якого спрямовано на покриття потреби в персоналі за рахунок внутрішньо організаційних джерел.

Особливої уваги при дослідженні потенціалу робочої чинності на зовнішньому ринку праці заслуговує його сегментування, яке являє собою процес поділу попиту на персонал і його пропозиції на окремі елементи, що відрізняються подібною реакцією на певний мотив зайнятості. Ці елементи являють собою цільові групи, на які орієнтується роботодавець у своїх взаєминах з ринком праці. Комбінування декількох цільових груп по одному або декільком критеріям сегментування може забезпечити підвищення їх внутрішньої однорідності. Ефективне сегментування дозволяє більш чітко визначити основний предмет взаємин роботодавця з ринком праці — установлення й практичне використання джерел і шляхів покриття потреби організації в людських ресурсах.

Немаловажним фактором роботи організації на ринку праці є її імідж — образ організації, сприйманий учасниками як зовнішнього ринку праці, так на внутрішньому ринку. Головним завданням позиціонування іміджу організації на ринку праці є правильне розуміння тих соціальних і психологічних факторів, які впливають на рішення потенційних претендентів на робочі місця, а також прагнення співробітників організації зберегти своє робоче місце й продовжити трудову діяльність саме в даній організації.

Виходячи з матеріалу, наведеного вище, планування людських ресурсів можна розглядати у двох аспектах:

- у широкому змісті - це діяльність по виробленню стратегії й політики організації в керуванні людськими ресурсами й способів їх реалізації;
- у вузькому змісті - це діяльність по складанню конкретних документів — планів. Планування показників використання людських ресурсів організації являє собою видання:

а) самостійних документів, пов'язаних із планами комплектування загальної й додаткової потреби в людських ресурсах, підготовки й забезпеченню розвитку персоналу, розрахункам професійно-кваліфікаційної й інших структур, кошторисів видатків коштів на персонал і т.д.;

б) документів, що є іншими видами планів і програм організації, які доповнюються й конкретизуються планами використання людських ресурсів організації.

Процес планування знаходить своє логічне завершення у формування конкретних планів, що відображають прогнози розвитку як організації в цілому, так і її персоналу в майбутньому, проміжні й кінцеві завдання й мети,

що коштують перед ними, а також механізми координації поточної діяльності й розподілу ресурсів.

Існує три **основні типи планів**.

- **плани - цілі**, що представляють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта керування і його окремих елементів у майбутньому, які, однак, ніколи не зв'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Ці плани використовуються при плануванні на віддалену перспективу або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу даний вид планів не має широкого практичного поширення;

- **плани для повторюваних дій** – плани, що пропонують їхні строки виконання й порядок здійснення дій у стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад, графіки роботи й схеми розміщення працівників по робочих місцях при замінах;

- **плани для неповторюваних дій** – плани, що складаються для вирішення специфічних проблем, що виникають у процесі розвитку й функціонування організації. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад по поліпшенню умов праці.

По строках виконання плани прийнято підрозділяти на:

- ✓ довгострокові плани – на строк понад 5 років, що ставляться в основному до категорії планів- цілей і стратегічних планів;
- ✓ середньострокові плани – строком від року до п'яти років, що представляються у вигляді різного роду програм і проектів;
- ✓ короткострокові плани – строком до року, що мають форму бюджетів, сіткових графіків та інше, а також оперативні плани, що складаються на строк від однієї зміни до одного місяця.

Витрати на персонал при плануванні людських ресурсів не повинні перевищувати принесеного позитивного ефекту використання цього виду ресурсу, що виражається в скороченні можливих втрат організації, пов'язаних з уведенням нових співробітників або скороченням існуючих витрат на персонал. Економічний ефект при плануванні людських ресурсів полягає в тому числі й у наступних показників:

- ✓ скорочення витрат на пошук і добір персоналу;
- ✓ скорочення втрат і збитку, викликаних невідповідністю кандидата посади;
- ✓ зменшення плинності кадрів і т.д..

Для економії коштів на планування людських ресурсів рекомендується:

- ✓ постійно відслідковувати зміни, що відбуваються на ринку праці (для того, щоб знати кон'юнктуру й середній рівень зарплат для потенційних співробітників організації і т.д.);
- ✓ удосконалювати процес комплектування людських ресурсів за рахунок посилення уваги до якісних характеристик людських ресурсів - краще довідатися кандидата, його кваліфікацію, досвід, особистісні якості;

- ✓ приділяти увагу ефективному використанню внутрішніх резервів організації й постійному їхньому контролю;
- ✓ здійснювати постійний моніторинг стану особистісних характеристик співробітників і показників їх трудової діяльності.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Планування людських ресурсів організації – сутність, основні цілі, завдання й функції.*
2. *Інформація, необхідна для планування людських ресурсів в організації.*
3. *Методи експертних оцінок при плануванні людських ресурсів в організації.*
4. *Математичні методи планування людських ресурсів.*
5. *Балансовий і нормативний методи планування людських ресурсів.*
6. *Дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища людських ресурсів організації. Вивчення ринку праці при плануванні людських ресурсів в організації.*
7. *Формування планів людських ресурсів в організації і їх види. Витрати на персонал при плануванні людських ресурсів*

§10. Формування людських ресурсів організації шляхом комплектування персоналу

Пошук, відбір і комплектування персоналу – продумана маркетингова стратегія, яка:

- позиціонує як саму суть бізнесу, так і її корпоративну культуру, умови праці й інші характеристики організації;
- визначає політику організації в області забезпечення організації гідний продуктом на ринку надзвичайно примхливих клієнтів – людським ресурсом, який у майбутньому складе капітал будь-якої організації.

Тому пошук, відбір і комплектування персоналу є одним з напрямків інвестиційної діяльності організації – поряд з інвестиціями в нерухомість і вкладеннями в устаткування.

Комплексний підхід до пошуку й відбору нових працівників припускає розв'язок 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.

Пошук і добір працівників (рекрутинг – від англ. *Recruiting* – добір персоналу, наймання, вербування) для заміщення вакантних посад може здійснюватися як за рахунок внутрішніх ресурсів організації, так і за рахунок зовнішніх джерел і 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.

Співвідношення між широтою використання зовнішніх джерел і внутрішніх ресурсів при пошуку й відборі персоналу, а також залучення до роботи позикового персоналу визначається тою політикою по керуванню людських ресурсів, яка вироблена в організації виходячи з її стратегії.

Робота з пошуку, добору й відбору працівників, у яких бідує організація і які їй підходять, базується на заздалегідь сформульованих вимогах до кандидатів, заснованих на існуючі в організації посадових інструкціях і вимогах до вакантних посад.

Добір і комплектування персоналу ґрунтуються на наступних принципах:

- Принцип відповідності - означає відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам, що заміщаються посад.

- Принцип перспективності - ґрунтується на обліку 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 - укладається 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.

Пошук і комплектування персоналу з використанням внутрішніх ресурсів організації - коли використовується для заповнення вакансій за рахунок працівників організації.

При внутрішньому відборі найбільше часто використовуються наступні підходи й кошту залучення власного персоналу до наймання на необхідні організації робітники й виявлення підходящих кандидатів:

- поширення інформації у внутрішньо фірмових коштах інформації про вакантні робочі місця й необхідних для цього кандидатах;

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

- 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 умовах участі в конкурсі працівників підприємства.

Використання внутрішніх ресурсів організації при комплектуванні персоналу організації має ряд переваг перед використанням зовнішніх джерел, тому числі:

- 1) 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;

- 2) вибір з більшого числа відомих кандидатів;

- 3) підвищення лояльності персоналу і його стимулів до більшої віддачі в роботі;

- 4) менша погроза виникнення інтриг усередині організації;

- 5) поява нових ідей і приймань роботи, передового досвіду роботи, змагальності в трудовому процесі у зв'язку з наданням працівникам перспектив службового росту;

- 6) потрібно менших витрат організації, оскільки, як правило, не вимагає видатків на такі статті, як адаптація й навчання;

- 7) 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 рівеньщо склався в організації;

- 8) більш легка й швидка адаптація на робочому місці, внаслідок гарного знання загальних вимог і культури організації;

- 9) зниження втрат, викликаних ослабленням плинності кадрів;

До недоліків використання внутрішніх ресурсів ставляться, тому числі такі, як:

- 1) обмеження у виборі кандидатур;

2) необхідність додаткових витрат на навчання перекладних на інші робочі місця працівників;

3) ріст внутрішньої конкуренції в організації й негативне відношення до працівника з боку його колишніх колег;

4) збереження загальної потреби в робочій силі й поява інших вакансій;

5) 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 до цього не були у минулому пов'язані трудовими відносинами з даною організацією.

Процес пошуку нових працівників з боку для заповнення наявних вакансій починається з відповіді на наступні питання:

1) Де можна знайти підходящих кандидатів на вакантні робочі місця?

2) Як зацікавити цих працівників роботою в конкретній організації?

3) 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 засоби залучення кандидатів залежить від цілого ряду факторів, у тому числі таких як: а) напрямку діяльності організації; б) від фінансових коштів, виділюваних на персонал; в) від наявних вакансій і від того, наскільки терміново повинна бути заповнена дана вакантна посада.

До засобів залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел відносяться:

- 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 й т.п.;

- індивідуальні пропозиції про приймання на роботу ;

- працівники організації, що поширюють відомості про вакансії.

Серед переваг комплектування персоналу організації за рахунок зовнішніх джерел називають такі, як:

1) широкі можливості вибору претендентів з більшого числа кандидатів;

2) поява нових ідей і приймань у роботі;

3) зниження загальної потреби організації в людських ресурсах;

4) відносно невеликі витрати на навчання знову прийнятих працівників;

- 5) зниження погрози виникнення інтриг серед персоналу організації;
- 6) відсутність у новачків небажаних контактів усередині організації.

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

- 1) відносно високі видатки організації на пошук необхідного персоналу;
- 2) необхідність тривалої адаптації для знову прийнятих працівників;
- 3) ризик організації, внаслідок невідомості щодо практичної ефективності роботи знову прийнятого співробітника;
- 4) погане знання організації в цілому її культури зокрема;
- 5) імовірність виникнення конфліктів між «новачками» і «старожилами»;
- 6) погіршення морального клімату серед кадрових працівників організації.

Розрізняють пасивні й активні методи залучення персоналу.

Пасивні методи покриття потреби в персоналі характеризуються тим, що організація повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації й спеціальних виданнях.

Активні методи покриття потреби в персоналі представлені інформацією про вакантні місця через інтернет, який характеризується відносною дешевиною й високою швидкістю поширення інформації.

До цих методів ставляться також використання послуг рекрутингових агентств, замовником для яких є організація – роботодавець. Компенсуються видатки, пов'язані із залученням, оцінкою й відбором персоналу звичайно за фактом прийняття роботодавцем розв'язку про наймання необхідного працівника. У випадком, якщо представлений кандидат протягом стандартного випробного терміну буде звільнений з ініціативи адміністрації, агентство бере на себе зобов'язання безкоштовної однократної заміни даного співробітника. Робота рекрутингових агентств передбачає, у тому числі, і організацію цільового пошуку необхідних кандидатів, навіть якщо фахівці такого роду в даний момент відсутні в базах даних агентства. Пошук необхідних фахівців рекрутинговими агентствами передбачає, у тому числі й переманювання кращих працівників з інших організацій, що одержав назва хедхантинг («полювання за головами»). Хедхантер знаходить потрібний фахівця й виступає посередником між ним і замовником; зводить їх між собою для переговорів і у випадку успіху одержує належний гонорар за пророблену роботу.

Механізм відбору персоналу в організації, передбачає трохи послідовно виконуваних шаблів:

1. Оформлення у встановленому порядку автобіографічних і анкетних даних. Претенденти, що пройшли попередній відбір, оформляють у встановленому порядку особовий листок по облікові кадрів (резюме), автобіографію й заповнюють анкету - опитувач. При цьому дають письмову згоду організації на обробку персональних даних. Організація, у свою чергу, бере на себе зобов'язання забезпечити конфіденційний характер інформації. Пункти анкети-опитувача повинні бути сформульовані в нейтральному стилі й припускати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови у

відповіді на запитання. Анкета може бути адаптована для кожного робочого місця (посади).

2. Аналіз рекомендацій і послужного списку претендента на робоче місце. На цьому шаблі ретельно вивчаються рекомендації, а також аналізується послужний список кожного претендента, підготовляються питання для співбесіди. Ця робота проводиться як Hr-Службою, так і керівництвом підрозділу організації, де планується трудова діяльність претендентів. В окремих ситуаціях потрібен відкликання про претендента з попереднього місця роботи, який, за узгодженням, може бути запитаний і отриманий як в усній, так і в писемній формі.

3. Співбесіда. Робота на цьому шаблі може бути організована різними способами - для одних видів діяльності переважно, щоб кандидати на відбіркову бесіду приходили в Hr- службу, для інших — до керівника майбутньої роботи. За результатами співбесіди відбираються особи, що задовольняють за формальними показниками певним кваліфікаційним вимогам. Співбесіда може проводитися: **а)** по заздалегідь підготовленій твердій схемі; **б)** слабо формалізоване – визначені лише напрямки бесіди; **в)** виконуване без спеціальної підготовки.

4. Огляд професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості, яке проводиться з метою визначення професійної придатності кандидата, а також установлення відповідності ділових, особистісних і професійних якостей працівника вимогам передбачуваної посади, робочого місця. Проводиться огляд професійної придатності як при відборі персоналу в процесі його наймання на роботу, так і періодично для працюючих співробітників при їхньому відборі в резерв на висування, оцінці результатів трудової діяльності, атестації й ін.. Вивчення відповідності професійних якостей працівника вимогам конкретного робочого місця, посадовим обов'язкам (професійної придатності) – передбачає:

а) професіографічні дослідження;

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

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

г) організація спеціального кабінету й підготовка фахівців для проведення професійного відбору.

5. Медичний контроль і апаратні дослідження. Претенденти на заняття робочого місця зобов'язано проходити попередній (а для працюючих на важких, шкідливих і небезпечних робочих місцях – ще й періодичний) медичний огляд і контроль по параметрах, установлених для працівників певних професій, посад. Медичний (а при необхідності й медико-психологічний) контроль здійснюється на основі затверджених методик із застосуванням спеціальних приладів і встаткування. Медичний контроль у процесі відбору кандидатів 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 висновку про професійну придатність. На цій стадії спеціальною комісією із професійного відбору, яка створюється із працівників Hr- служби, досвідчених виробничників і психологів, ретельно аналізуються результати оцінок попередніх щаблів і підготовляються висновки про професійну придатність кандидатів по всіх якостях, включаючи особистісні

7. Ухвалення рішення про наймання на роботу. Виходячи із проведеного аналізу, вибирається найбільш придатний кандидат на вакантну посаду (робоче місце), ухвалюється остаточний розв'язок про його наймання й умов трудового договору (контракту), оформляються всі необхідні документи (контракт, наказ і ін.).

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

а) прийнятої в організації системою поділу й кооперації праці,

б) 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.

Прихід на український ринок великих іноземних компаній і кадрових агентств на початку 2000-х років спричинив широке поширення в нашій країні раніше невідомого для неї явища - використання так званого "позикового" праці (праця "у борг").

Сутність цього явища укладається в наступному - компанія, як правило, оформлена юридично як кадрове агентство, укладає трудові договори з персоналом і надалі надає цей персонал на відшкодувальній основі всім зацікавленим організаціям - замовникам по договорах про надання персоналу. Співробітник бере офіційний контракт із юридичною особою - кадровим агентством, а агентство відрядить його на роботу до свого клієнта - фактичному роботодавцеві тимчасово.

Ця схема наймання працівників дозволяє роботодавцям заощаджувати видатки на оплату праці своїх співробітників (відсутність нарахувань на оплату праці), відмовитися від яких-небудь соціальних зобов'язання перед ними (відносини носять цивільно-правовий характер), скоротити видатки на утримання власної HR- служби, і тим самим дозволяє 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.

У червні 1997 року Міжнародна організація праці (МАРНОТРАТ) прийняла Конвенцію № 181 " Про приватні агентства зайнятості", яка дає приватним агентствам зайнятості право наймання працівників з метою надання їх у розпорядження третій стороні. Однак, чинним трудовим законодавством України не врегульований механізм застосування найманої праці (послуг з надання персоналу). З метою нормативно-правового врегулювання механізму застосування найманої праці й здійснення координації діяльності приватних агентств зайнятості врахувати вимоги Конвенції МАРНОТРАТ N 181 " Про приватні агентства зайнятості", пунктом 1.53 Генеральної угоди на 2010 - 2012 роки передбачена необхідність розробки проекту Закону України " Про внесення змін у Закон України " Про зайнятість населення".

Багато організацій зустрічаються з рядом причин, при яких використання класичних форм наймання співробітників і їх мотивації ставати не привабливим, у тому числі:

- політика компанії, спрямована на призупинення розвитку нових пріоритетних напрямків;
- висока плінність 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.

Таким чином, виникнення ситуацій, що обумовлюють необхідність залучення робочої чинності тимчасово, на особливих умовах наймання.

Лізинг персоналу - це, по суті, форма тимчасової зайнятості, коли співробітник виконує роботу для якої-небудь організації, маючи контрактні відносини з агентством по добору персоналу (кадровим агентством).

До лізингових відносин у сфері керування персоналом прибігають при необхідності залучення висококваліфікованих фахівців, коли потреба в них не носить постійний характер. Сфера діяльності таких фахівців, звичайно, перебуває в рамках бухгалтерського обліку, аудита, юриспруденції й інших галузей знань, у яких діють спеціалізовані організації.

Лізингова схема використовується, якщо організація бажає мінімізувати свої податкові втрати при обчисленні фонду оплати праці й спростити

процедуру відносин із притягнутими фахівцями. У трикутнику «роботодавець – лізингова компанія – працівник» у кожної сторони є переваги:

- для працівників перевага даної технології укладається в тому, що їм надається можливість працевлаштування, нехай і тимчасового. Крім того, для професіоналів корисний накопичений досвід роботи, особливо, якщо в працівника так зване «однорозмірне» резюме, тобто більша частина кар'єри присвячена незмінній роботі в одній компанії. А для робітників - можливість бути завантаженими протягом усього року – у різні сезони на різній роботі.

- для роботодавця така послуга доводиться, до речі, якщо є періодична потреба в персоналі. При цьому усуваються проблеми, пов'язані з найманням і звільненням працівників, веденням їх особистих справ, бухгалтерським обліком, соціальним страхуванням і пенсійним забезпеченням. Крім того, лізингова компанія ухвалює на себе частина ризику, пов'язаного з використанням некваліфікованого персоналу.

- для кадрового агентства надання послуг по «здачі персоналу в оренду» є видом підприємницької діяльності, від здійснення якої воно дістає прибуток.

Аутстафтинг (від англ.*outstaffing* – позаштатний; *out-* поза, назовні й *staff-*штат) - практика виведення персоналу за штат компанії.

Формальним роботодавцем для співробітників організації, що фактично використовує їх праця (організації – клієнта) виступає організація-провайдер, яка бере на себе повну відповідальність за них, оформляє співробітників у свій штат і відповідає за виплату зарплати, податків, ведення роботи з персоналом.

Ціль аутстафтинга:

а) відомість до мінімуму турботи організації - клієнта по втримуванню персоналу й мінімізація роботи з ним;

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

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

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

Економію на витратах можна досягти, тільки якщо за штат виводиться велика кількість співробітників. Однак, найчастіше, аутстафтинг використовується не стільки для зниження витрат, скільки для формального підвищення привабливості організації. Особливо при порівнянні із західними аналогічними організації по показникам, пов'язаних із продуктивністю праці на один співробітника. Також аутстафтинг застосовується, якщо організації є частиною великих західних холдингів.

Крім цього, аутстафтинг містить у собі й серйозні недоліки, до яких можна віднести, наприклад, він може спровокувати серйозне зниження мотивації людей, конфліктну обстановку в колективі при переході в іншу організацію.

Аутстафтинг поряд з наявним недоліком (витрати на надавані послуги, зниження керованості й оперативності в регулюванні функцій і ін.) має ряд переваг:

- Працюючи з багатьма організаціями, організація-провайдер має великий досвід виконання функції, на якій вона спеціалізується.
- У найкоротший термін організація-клієнт одержує необхідну кількість фахівців різного рівня й професіоналізму.
- Зменшення витрат організації-клієнта на комплектування й утримування персоналу, його навчання й розвиток.
- Можливість оперативного усунення непередбачених організацією-клієнтом проблем, за допомогою ресурсів організації-провайдера.

Аутсорсинг (від англ. *outsourcing* - використання чужих ресурсів) - організація фактичний роботодавець бере контракт із компанією, якої доручає виконання й повну відповідальність за певну функцію, раніше, виконувану самостійно.

У відмінності від аутстафтинга, за межі організації виводиться не конкретний персонал, а певна функція. Таким чином, організація - клієнт купує послугу, а не праця конкретних працівників.

Звичайно на аутсорсинг переводять обслуговуючі, непрофільні для організації - клієнта функції.

Для оцінки ефективності процесу пошуку, відбору й комплектування працівниками організацію може бути використаний ряд кількісних показників, що характеризують роботу персоналу, що приступився до роботи в організації:

- фінансові витрати на забезпечення процесу пошуку, відбору й комплектування персоналом організацію;
- рівень плинності кадрів знову прийнятих (стаж роботи в організації до 1г.) в організацію працівників;
- частка працівників, що не пройшли випробний термін, від загального числа прийнятих на роботу в організацію за аналізований період;
- рівень порушень трудової дисципліни серед знову прийнятих (стаж роботи в організації до 1г.) в організацію працівників - прогули, не погоджені з керівництвом запізнення, відсутність на робочому місці й т.п.;
- рівень виробничого травматизму серед знову прийнятих (стаж роботи в організації до 1г.) в організацію працівників;
- порівняльний аналіз виробничих показників роботи (продуктивність, якості, зриви в роботі, аварії і т.д.) знову прийнятих (стаж роботи в організації до 1г.) в організацію працівників і працівників зі стажем роботи від 1г. до 3х років по аналогічних професіях і посадам.

Одним із ключових критеріїв, що дозволяють судити про якість діючої системи пошуку, відбору й комплектування персоналу, є той ступінь, у якому робота в цій області підтримує вироблену керівництвом стратегію підприємства й наскільки вона відповідає ключовим вимогам кадрової політики, реалізованої в організації.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Комплексний підхід до пошуку й відбору нових працівників. Принципи добору й комплектування персоналу.*
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. Механізм відбору персоналу в організації.*
5. *Застосування «позикового» праці.*
6. *Оцінка ефективності процесу пошуку, відбору й комплектування працівниками.*

§ 11. Формування людських ресурсів організації шляхом управління процесом вивільнення персоналу

Формування людських ресурсів організації здійснюється як шляхом пошуку, добору, відбору й комплектування її персоналу, так і використовуючи різні методи управління процесом вивільнення персоналу. Це заключний етап формування людських ресурсів організації.

Питання про вивільнення персоналу звичайно виникає тоді, коли організації доводиться або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність. Тому вивільнення персоналу є не тільки способом формування людських ресурсів організації, але економічною необхідністю для подальшого її ефективного функціонування. Цей процес веде до усунення або зниження:

- а) зайвої чисельності;
- б) невідповідності працівників - виконавцям робіт вимогам, пропонованим до них;
- в) додаткових видатків організації через низьку продуктивність праці окремих працівників і якості їх праці.

Вивільнення персоналу являє собою 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).

Роботодавець повинен розглядати серйозність і важливість факту звільнення співробітників з погляду різних причин звільнення:

- виробничої – реорганізація, реструктуризація або ліквідація, зміна техніки й/або технології й ін.;
- соціальної – настання пенсійного віку, по догляду за членами родини й ін.;
- біологічної – погіршення стану здоров'я;
- державної – призов на військову службу, обмеження волі;
- особистісної – сімейні обставини.

Підставами припинення (розірвання ув'язненого із працівником) трудового договору є:

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення терміну дії трудового договору, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна зі сторін не висунула вимогу про їхнє припинення;
- 3) заклик або вступ працівника на військову службу, напрямок на альтернативну (невоєнну) службу;
- 4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника (статті 38, 39 КЗпП України);
- 5) розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого їм органа (статті 40, 41 КЗпП України);
- 6) розірвання трудового договору на вимогу профспілкового або іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органа (стаття 45 КЗпП України);
- 7) переклад працівника з його згоди на інше підприємство, в установу, організацію або перехід працівника на виборну посаду;
- 8) відмова працівника від перекладу 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;
- 9) 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;
- 10) підстави, передбачені трудовим контрактом.

При цьому зміна підпорядкованості організації не припиняє дії трудового договору.

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, за власною ініціативою 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.

Якщо заява працівника про звільнення з роботи із власного бажання обумовлене неможливістю продовжувати роботу з ряду поважних причин, передбачених законом, а також при розірванні трудового договору за згодою сторін власник або уповноважений їм орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Працівник має право в певний їм строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений їм орган не виконує законодавство про працю, умови колективного або трудового договори.

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.

Трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його дії, можуть бути розірвані з ініціативи власника або уповноваженого їм органом тільки в наступних випадках:

1) змін в організації проведення й праці, у тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання організації, що вимагають скорочення чисельності або штату працівників;

2) виявленого невідповідності працівника займаній посади або виконуваний роботі в результаті недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;

3) 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;

4) 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;

5) прогулу (у тому числі відсутності на роботі більш трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

6) 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;

7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) 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;

9) поновлення на роботі за рішенням суду звільненого працівника, що раніше виконував цю роботу.

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 переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією й продуктивністю праці. Перевага в залишенні на роботі, при рівних умовах продуктивності праці й кваліфікації, надається, у тому числі категоріям, що впливають, працівників:

1) працівникам, що є єдиними годувальниками в родині, або при наявності в них двох і більш утриманців;

2) працівникам із тривалим безперервним стажем роботи в даній організації, а також працівникам, що одержали організації трудове каліцтво або професійне захворювання;

3) працівникам, які вчаться у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від проведення;

4) працівникам, авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;

5) працівникам, протягом двох років від дня звільнення їх з термінової служби, а також осіб, на яких поширюється чинність Закону України « Про статус ветеранів війни, гарантіях їх соціального захисту».

У випадках, передбачених законодавством про працю, виборний орган первинної профспілкової організації, членом якої є працівник, розглядаєв п'ятнадцятиденний строк обґрунтована письмова вистава власника або уповноваженого їм органа про дачу згоди на розірвання трудового договору із працівником.

Виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) повідомляє власника або уповноважений їм орган про ухвалене рішення про дачу згоди на розірвання трудового договору із працівником у писемній формі в триденний строк після його прийняття. У випадку пропуску цього строку вважається, що виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) дав згоду на розірвання трудового договору.

Розв'язок виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника) про відмову в наданні згоди на розірвання трудового договору повинне бути обґрунтованим. Якщо в розв'язку немає обґрунтування відмови в наданні згоди на розірвання трудового договору, власник або уповноважений їм орган має право звільнити працівника без згоди виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Власник або уповноважений їм орган має право розірвати трудовий договір не пізніше чому через місяць від дня одержання згоди виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Якщо розірвання трудового договору із працівником проведене власником або уповноваженим їм органом без звернення до виборного органа первинної профспілкової організації (до профспілкового представника), суд припиняє проведення в справі, запитує така згода. Тільки після його одержання або відмови виборного органа первинної профспілкової організації

(профспілкового представника) у дачі згоди на звільнення працівника розглядає спір по суті.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого їм органа без згоди виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника) допускається у випадках:

- ліквідації організації;
- незадовільного результату випробування протягом випробного терміну, обумовленого при прийманні на роботу;
- 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;
- поновлення на роботі за рішенням суду працівника, що раніше виконував цю роботу;
- звільнення працівника, що не є членом первинної профспілкової організації, що діє в даній організації або де немає первинної профспілкової організації.
- 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". Якщо власник або уповноважений їм орган, або керівник, у відношенні якого пред'явлена вимога про розірвання трудового договору, не згодний із цією вимогою, він може оскаржити розв'язок виборного органа первинної профспілкової організації (профспілкового представника) у суді у двотижневий строк від дня одержання розв'язку.

Власником або уповноваженим їм органом допускається відсторонення працівників від роботи у випадку:

- появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- відмови або відхилення від обов'язкових медичних оглядів, навчання, інструктажу й перевірки знань по охороні праці й протипожежній охороні;
- в інших випадках, передбачених законодавством.

З економічної точки зору також дуже важливі конкретні обставини, при яких відбувається скорочення персоналу:

- персонал повинен бути скорочений саме на тих робочих місцях і саме в тому кількості, де й у якому є надлишок або невідповідність персоналу;

- використовуваний варіант скорочення повинен бути реально здійснимо й коректний із правової точки зору;
- необхідно мінімізувати видатки, пов'язані з вивільненням персоналу;
- не повинні виникати наступні витрати, обумовлені, наприклад, погіршенням клімату в організації, втратою іміджу і т.д.

Із соціальної точки зору важливо, щоб розв'язку по скороченню персоналу були переконливими, щоб не допускалося виникнення слухів і недоброзичливості, а також, щоб у кожній конкретній ситуації перебували компромісні розв'язки.

Формування людських ресурсів організації відбувається також шляхом непрямого вивільнення персоналу, у тому числі по наступних напрямках:

- 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) уведення 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;

Звільнення співробітників є жертвою організації, необхідної для її виживання, тому при будь-якій можливості слід уникати необґрунтованих звільнень або максимум зм'якшити їхнього наслідку, використовуючи для цього всі наявні можливості.

Розробка 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). Аутплейсмент – термін, що позначає нову 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 самопрезентації й визначенню їм шляхів пошуку роботи.

У цей час функцію аутплейсменту, як один з видів надаваних послуг, добрали на себе багато кадрових агентств, надаючи як індивідуальний, так і груповий аутплейсмент. При цьому, стан ринку послуг по аутплейсменту вимагає його надійної правової регламентації.

При формуванні людських ресурсів організації, необхідно дотримуватися оптимального співвідношення між процесами комплектування й вивільнення персоналу.

Вивільнення персоналу в межах 3—5% від середнє обліковій чисельності персоналу (за результатами року) є природнім рівнем плинності кадрів – рівнем, що сприяють відновленню виробничих колективів. Вивільнення персоналу – процес, який відбувається безупинно й не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку HR-Служб і керівництва. Частина працівників іде на пенсію, частину звільняється по різних причинах, на їхнє місце приходять нові співробітники — у такому режимі живе кожна організація.

У тому випадку, коли плинність персоналу перевищує 5% від середнє обліковій чисельності (при збереженні виробничих і техніко-економічних показників роботи, а також без обліку структурних змін в організації) витрати, економічні втрати й ризики організації стають значними й зростають зі збільшенням відтоку кадрів.

У цьому випадку управління процесами формування людських ресурсів організації з метою досягнення оптимального співвідношення між комплектуванням і вивільненням персоналу відбувається шляхом впливу на сильні й позитивні сторони організації й нейтралізації слабких і негативних її сторін. У першу чергу звертається увага на наступне:

- удосконалювання техніки й технології;
- поліпшення умов праці;
- знаходження кожному працівникові оптимального робочого місця з погляду компетенцій працівника;
- надання працівникам широкого спектра пільг, гарантій і компенсацій;
- поліпшення соціальне - побутових умов, режимів праці й відпочинку.

Найбільш прогнозований вид вивільнення персоналу, як з погляду організації, так і з погляду працівника — вихід на пенсію. Однак із психологічної точки зору цей вид вивільнення іноді буває важкий, тому що цей процес пов'язаний зі зміною статусу працівника, рівнем доходу, появою значної кількості вільного часу, і всі ці зміни помітні навколишнім. Тому цей процес повинен перебувати під пильною увагою адміністрації, HR-служб, а також профспілкового комітету організації.

Найбільш хворобливим для організації є звільнення з ініціативи працівника - той вид вивільнення, який практично не прогнозується адміністрацією й, як правило, відбувається для неї зненацька.

З погляду працівника звільнення з його ініціативи - це найбільше «м'який» вид вивільнення, тому що працівник готовий покинути організацію й такий вид вивільнення проходить для нього психологічно легше.

Звільнення з ініціативи адміністрації організації може прогнозуватися її керівництвом і мінімізує втрати й ризики організації. Із крапки ж зору працівників організації - це хворобливий вид вивільнення, який їм важко прогнозувати й ще складніше прийняти психологічно. Іноді в умовах, що склалися господарювання організації зустрічаються з необхідністю масового вивільнення працівників, що є об'єктивною необхідністю, як для крупносерійного, так і дрібносерійного виробництва. Причини, що спричинили такий вид вивільнення, бувають, з погляду організації, як позитивними, так і негативними. Однак, з погляду працівників, цей вид вивільнення носить стресовий характер.

Таким чином, процес вивільнення персоналу впритул пов'язаний з конфліктом інтересів найманих робітників і роботодавців.

Наявність конфлікту інтересів вимагає, щоб процес вивільнення, особливо з ініціативи власника й у першу чергу у зв'язку зі скороченням штату не повинен відбуватися хаотично - його необхідно добре спланувати й підготувати.

Як правило, адміністрація організації ухвалює рішення, визначає строки й загальна кількість працівників, що підлягають звільненню, а також виробляє механізм вивільнення персоналу.

Вивільнення чисельності з ініціативи власника, крім «необхідності привести чисельність у відповідність із виробничим завантаженням», обґрунтовується як економічно, так і ідеологічно. Керівництво організації, як правило, демонструє соціальну спрямованість проведеної соціальної політики й турботу про колектив — це збереження кадрового потенціалу, удосконалювання структури керування, ліквідація зайвих ланок, залучення молодих фахівців і робітників з метою забезпечення спадкоємності.

Залежно від причин вивільнення, у першу чергу адміністрацією встановлюється чисельність працівників, що вивільняються. Не міні важливим є другий етап вивільнення — визначення строків скорочення й поетапне приведення чисельності працівників до встановленої кількості. Проміжок між етапами скорочення може бути від одного місяця до напів року. Такий підхід, особливо у випадку масового вивільнення, дозволяє здійснити даний процес із найменшими проблемами, як для організації, так і для регіону, де вона перебуває, уникнути соціальних потрясінь. Регіон одержує додатковий час для того, щоб працевлаштувати робочі руки, що звільнилися, — для досить благополучних в економічному плані регіонів даний строк може бути максимально скорочений, а в депресивних районах, а також у випадку, коли

організація є місто утворююче, встановлюється максимально можливий інтервал між етапами скорочення.

Послідовність і характер процедур, пов'язаних з вивільненням персоналу повинні строго відповідати вимогам трудового законодавства, не суперечити колективному договору, а також посадової інструкції й умовам, передбаченим трудовим договором (угодою, контрактом). У колективному договорі звичайно передбачається порядок вивільнення персоналу у випадку зниження ділової активності організації, а також порядок наймання раніше звільнених працівників у випадку зростання ділової активності.

При догляді працівника з організації необхідно провести з ним заключне інтерв'ю, головними цілями якого є:

- аналіз вузьких місць і проблемних крапок в організації;
- спроба вплинути на зміну розв'язку про звільнення (якщо це «коштовний» працівник для організації й звільняється за власним бажанням);
- зняття взаємних претензій між працівником і організацією.

При проведенні вихідного інтерв'ю, що звільняється розглядається як людина, що виявила в роботі організації недоліки, з якими він не зміг упокоритися, а тому його відповіді на запитання стають надзвичайно важливим джерелом інформації про резерви, яких, можливо, не бачить керівництво. Таке відношення виражається в питаннях типу: що вам найбільше подобається в роботі організації, що вам найменше подобається в роботі організації, наскільки справедливо оцінюється робота в організації, як ви оцінюєте обстановку в організації і т.д.

Однак, 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. Для підвищення вірогідності даних досвідчені керівники рекомендують переконати, що звільняється в тому, що інформація, отримана від нього, буде використана винятково в конструктивному, а аж ніяк не в мстивому ключі. Цьому сприяє також стандартизація питань, що включаються в інтерв'ю, і повторний огляд причин звільнення працівника шляхом зіставлення з інформацією, отриманої від вищого персоналу й інших працівників.

Уточнити багато оцінок і погляди колишнього працівника доцільно шляхом «пост вихідного» інтерв'ю, проведеного особисто або по телефону через 2—3 місяця після звільнення працівника. До цього часу працівник стає більш незалежним, від колишнього керівництва й може стати більш відвертим. Крім того, він має можливість зрівняти своє положення на колишній роботі з новим, отже, його оцінки можуть стати більш об'єктивними.

Зрозуміло, подібна діяльність вимагає багато часу й чинностей, тому надзвичайно важливо забезпечити її результативність. Для цього необхідно на основі аналізу й обробки даних здійснювати заходи щодо запобігання

плинності, які пов'язані з більш ретельним відбором працівників в організацію й цілеспрямованим його втриманням у її рамках.

Незважаючи на причини звільнення, працівник повинен іти 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. *Вивільнення персоналу як напрямок формування людських ресурсів організації. Причини звільнення співробітників організації. Підставами припинення трудового договору.*

2. *Звільнення співробітників організації за власною ініціативою й угоди сторін.*

3. *Звільнення співробітників організації з ініціативи власника або уповноваженого їм органом.*

4. *Згода профспілкової організації на звільнення співробітників організації.*

5. *Форми непрямого вивільнення персоналу.*

6. *Аутплейсмент як форма розірвання трудового договору.*

7. *Вивільнення персоналу й конфлікт інтересів найманих робітників і роботодавців.*

8. *Форми роботи зі співробітниками, що звільняються, організації.*

§12. Формування людських ресурсів з урахуванням особливостей персоналу організації як соціальної системи

З метою формування людських ресурсів організації з урахуванням особливостей персоналу організації як соціальної системи необхідно враховувати наступні особливості:

а) особливості індивідуальної поведінки;

б) особливості групової поведінки;

с) особливості поведінки керівників і управлінської команди.

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 однією 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.

Відношення працівників організації до праці - можна визнати найважливішим серед соціальних відносин, що виникають у процесі взаємодії працівників. Від відношення до праці залежить не тільки стан реалізації людського ресурсу у виробничому процесі, але й найчастіше у вигляді вирішального фактору ефективності використання цього ресурсу, тому що характеризує ступінь використання можливостей людини (його потенціалу) для високопродуктивної й високоефективної діяльності в організації.

Зовні прояв відносини працівника організації до праці виражається в його трудовій поведінці й ступеня його соціальної активності. Визначальний вплив на формування відносини до праці виявляє мотивація трудової діяльності, як сукупність внутрішніх спонукальних чинностей-потреб, інтересів, цінностей, ціннісних орієнтацій, установок, мотивів, ідеалів і зовнішніх спонукальних чинностей – стимулів підвищення трудової активності працівників.

Саме відношення працівника до праці проявляється через об'єктивні й суб'єктивні фактори й показники трудової діяльності й соціальної активності працівника:

- До об'єктивних факторів, що впливають на відношення працівника до праці, ставляться:
 - ✓ 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 фактори - 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.

- Об'єктивними показниками - рівень виконання виробничих завдань, якість виконаної роботи, стан дисципліни руда працівника, ступінь його ініціативності, творчого пошуку шляхів поліпшення діяльності й ін.

- Суб'єктивні показники - ступінь задоволеності працею, рівень працездатності людину, його настроїв і ін.

Підходи до формування людських ресурсів організації з урахуванням особливостей її персоналу як соціальної системи є основою керування соціальними процесами в організації.

Тому, перш ніж приступитися до формування людських ресурсів організації необхідно провести комплексне соціологічне дослідження всього комплексу питань, пов'язаних з комплектування, розподілом і використанням людських, а також забезпеченню максимального розкриття трудового потенціалу як усієї організації в цілому, так і окремих її працівників зокрема. Метою такого комплексного соціологічного дослідження мабуть, у тому числі, вивчення:

a) соціальної структури працівників і виявлення її слабких ланок і напрямків удосконалювання;

b) питань відносини людей до праці, факторів привабливості й непривабливості праці як в організації в цілому, так і в кожному його підрозділі зокрема;

c) ступені змістовності праці, його умов і рівня його оплати, плинності кадрів, дисципліни праці, ціннісних орієнтацій у колективі;

d) соціально-психологічного клімату в організації, який характеризується суперечливими міжгруповими 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 низький організаційний статус і є не досить кваліфікованими в професійному відношенні. У чинність цього вони, у більшості випадків, не готові до самостійного виконання цілого ряду завдань необхідних для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами й забезпеченню нормальних умов їх використання, у тому числі таких найважливіших, 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 й ін..

Тому, необхідне залучення до процесу формування людських ресурсів організації й управління процесами ефективного їхнього використання фахівців інших підрозділів організації або спеціалізованих консалтингових організацій.

На основі результатів комплексних соціологічних і інших досліджень, що відображають специфіку конкретного бізнесу, розробляються обґрунтовані рекомендації з:

- а) зміні соціальних параметрів трудового колективу;
- б) напрямкам формування людських ресурсів організації як цілісної соціальної системи.

Дані рекомендації дозволяють при формуванні людських ресурсів організації створювати згуртований трудовий колектив односторонців.

Трудовим колективом називається сукупність людей, що представляють стійке об'єднання по певному принципу прагнучих до досягнення загальних конкретних цілей.

Елементами трудового колективу 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 - у 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;

У кожному трудовому колективі виробляється своя система соціального контролю, що представляє собою сукупність коштів впливу на членів своїх трудових колективів, 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 (формальні й неформальні) за поведінкою й учинками людей.

Таким чином, трудовий колектив являє собою складне соціальне явище, яке не тільки впливає на трудову поведінку працівника й ступінь соціальної активності працівника, але й багато в чому сприяє їхній зміні, тому що:

• по-перше, у колективі людей 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;

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

Крім того, у колективі:

- задовольняється природня потреба людини в спілкуванні й діловій взаємодії, у приналежності до групи собі подібних;
- людей 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 намагається впливати на трудовий колектив, робити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від чинності 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, як трудовий колектив відіграє величезну роль у житті кожного працівника, так і кожний працівник своїм впливом формує колектив. Саме ці обставини й ставлять за обов'язок адміністрації організації, як представникові його власника, здійснювати формування людських ресурсів в організації, не тільки опираючись на її потреби в забезпеченні функціонально-виробничої діяльності організації з обліком необхідної професійно-кваліфікаційної структури, а також враховуючи необхідність формування трудового колективу. Тому що саме трудовий колектив, що характеризується довірчими партнерськими відносинами між його членами (працівниками організації), їхніми групами й трудовим колективом у цілому, які, не відмовляючись від власних позицій і устремлінь, шанобливо ставляться до загальних цілям і потребам трудового колективу в цілому дозволить реалізувати трудовий потенціал організації й кожного його члена.

Однієї з основних завдань менеджменту організації, після сформування людських ресурсів цієї організації, є завдання організації зусиль працівників на досягнення певних цілей і приведення їх поведінки відповідно до завдань, що коштують перед організацією.

Враховуючи це необхідно при формуванні людських ресурсів організації приділити дуже серйозна увага не тільки пошуку, відбору, комплектуванню й вивільненню персоналу, а також формуванню трудового колективу, але й формуванню в складі трудового колективу команд працівників (у першу чергу управлінських команд).

Команда (від исп. *comando* — командування; управління, згадується в контексті управлінської діяльності з 1847г.), що полягає зі членів трудового колективу, являє собою невелике число людей, що володіють взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного рішення командних завдань із метою підвищення ефективності їх діяльності й відповідно до підходів до цієї діяльності, які забезпечують взаємне планування й організацію виконання робіт, а також взаємну відповідальність за їхній результат.

Від звичайної групи, ділянки або іншого підрозділу трудового колективу команда співробітників відрізняється наступним:

- незалежні члени якого-небудь підрозділу трудового колективу, зосереджені на розв'язання індивідуальних завдань, а члени команди - на досягненні загальної мети;
- завдання, що постають перед командою й методи їх рішення визначає керівник команди разом з її членами, а у звичайному режимі роботи – керівник самостійно;
- у центрі уваги команди перебуває досягнення колективних (командних) показників роботи, а не високі індивідуальні досягнення.
- робота в команді припускає взаємну відповідальність її членів за кінцеві результати роботи всієї команди, а не особисту відповідальність при роботі у звичайному режимі.

Процес командоутворення (або тимбілдинг від англ. *Teambuilding* — побудова команди) являє собою широкий діапазон дій, пов'язаних з формуванням і створенням команди зі співробітників організації для досягнення певних цілей, з метою підвищення ефективності їх роботи.

У цей час тимбілдинг являє собою одну з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток організації, і є одним з найбільш ефективних інструментів керування її персоналом.

Командне будівництво спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, що спільно несуть відповідальність за результати своєї спільної діяльності й на рівній основі здійснюючих як поділ праці, так і його кооперацію в команді.

Складовими процесу командоутворення є наступні:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (англ. – *teamskills*) є основою системи впровадження командного менеджменту, до якої можна віднести наступні навички:

- ✓ гармонізації загальної мети із цілями персональними;
- ✓ прийняття відповідальності за результат команди;
- ✓ зміни стилю роботи відповідно до особливостей розв'язуваного завдання;
- ✓ конструктивної взаємодії й самоврядування;
- ✓ прийняття єдиного командного рішення й узгодження його зі членами команди

2. Формування командного духу (англ. – *teamspirit*), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації, тобто, по суті, являє собою комплекс наступних заходів, спрямованих на:

- ✓ посилення почуття згуртованості, формування стійкого сприйняття почуття «ми»;
- ✓ розвиток довіри між співробітниками, на основі розуміння й прийняття ними індивідуальних особливостей один одного,

- ✓ створення мотиваційних механізмів, що забезпечують спільну діяльність членів групи;

- ✓ створення в членів групи практичного досвіду здійснення спільних дій з високим ступенем ефективності;

- ✓ підвищення неформального авторитету в керівників команди;

- ✓ розвиток лояльності учасників команди стосовно організації в цілому.

3. Формування безпосереднє команди (англ. – *teambuilding*) являє собою практичні дії, пов'язані з:

- ✓ добором членів команди з метою створення можливостей для ефективного використання сильних сторін її складу;

- ✓ оптимізацією структури самої команди;

- ✓ функціонально-рольовим розподілом між членами команди для оптимального досягнення результатів;

- ✓ створенням робочої обстановки при формуванні й функціонуванні проектних команд;

- ✓ налагодження горизонтальних зв'язків команди з різними структурними підрозділами як усередині трудового колективу, так і з регіональними підрозділами організації.

4. Усередині командний процес, підлеглий підвищенню згуртованості колективу на основі загальних цінностей і уявлень, який ставить перед собою наступні цілі:

- ✓ формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях;

- ✓ підвищення рівня особистої відповідальності за результат загальні результати роботи команди;

- ✓ перехід стану членів команди з конкуренції між собою до стану співробітництва й спільного досягнення результату роботи;

- ✓ підвищення рівня довіри між членами команди й турботи друг про друга;

- ✓ концентрація уваги кожного учасника команди не на власних діях і результатах, а на командні;

- ✓ зміцнення загального «командного духу», що забезпечує одержання заряду позитивного настрою всіма членами команди при розв'язанні, поставлених перед ними завдань.

Найбільший інтерес і застосування в практичній діяльності представляють, на наш погляд, дослідження, які провели наприкінці 90-х років 20в. англійські вчені Вудкок (*Woodcock*) і Такмен (*Turkmen*), а також МередисБелбин (*MeredithBelbin*) з питань командного управління й формування команд, результати яких є найбільш популярними й затребуваними не тільки у Великобританії, але й у ряді інших стан миру.

З погляду цих дослідників, при формуванні команди, по-перше, необхідний сам модератор – людей, який формує команду. При цьому необхідно не тільки підібрати членів команди, але й обов'язково розподілити ролі між ними, а також забезпечити проходження всіх стадій у розвитку команди.

При розподілі ролей між членами команди пропонується, що в команді повинні бути присутнім усі необхідні ролі, при цьому, з одного боку, один член команди може виконувати кілька ролей, а, з іншого боку, кілька членів команди можуть виконувати ту саму роль. Серед переліку необхідних ролей передбачається обов'язкова присутність наступних 9 ролей, у тому числі:

- *генератор ідей* – член команди, який теоретизує й пропонує шляхи та методи досягнення мети, що стоїть вартої перед командою;
- *дослідник ресурсів* – член команди, який пропонує різні нові можливості для досягнення мети, тому що завжди знає де, коли, що й почім;
- *скульптор (шейпер)* – член команди, який забезпечує здійснення контролю того, щоб командою все було зроблено вчасно й відповідно певній установленій послідовності виконання операцій;
- *реалізатор* – член команди, що реалізує в ході практичної діяльності прийняті командні рішення й покладені функції;
- *виконавець (фахівець)* – член команди, що спеціалізується на підготовці й виконанні вузькоспеціалізованих конкретних завдань, з яких полягає спільне завдання команди;
- *душа команди* – член команди, який підтримує й гуртує всіх членів команди, забезпечуючи командний дух;
- *координатор* – член команди, який узагальнює й поєднує результати роботи команди;
- *педант (підсаджена качка)* – член команди, який критикує дії членів команди, здійснюючи, так званій, погляд з боку й, при цьому, пропонує заходу щодо вдосконалювання й доробці зазначених дій;
- *аналітик-стратег* – член команди, який справедливо оцінює роботу кожного члена команди й результати команди в цілому.

Для ефективного функціонування команди, на стадії командоутворення, необхідно передбачити планомірне й проходження командою всіх наступних стадій у розвитку кожної команди:

1) формування команди – відбір претендентів, оцінка їх відповідності професійно кваліфікаційним вимогам, необхідним для досягнення мети, поставленої перед командою й відповідному до профілю ролей у команді;

2) шторм – стадія, на якій відбувається критичне обговорення членами команди різних точок зору на шляху досягнення мети й методи їх реалізації, що відрізняється від думки керівника команди або більшості її членів (деякі команди далі цього етапу не просуваються);

3) нормалізація – стадія, на якій відбувається перехід від обговорень і дискусій до конструктивного порядку й узгодженню різних інтересів і підходів при розв'язанні проблем (визначаються регламенти роботи, порядок і традиції, ритуали й загальні корпоративні взаємини);

4) результативна робота;

5) ротація членів і переформування команди – стадія, на якій відбувається або реформування команди (повне або часткове), або додаткове введення нових

членів у команду з адаптацією в складі існуючої команди, або висновок заміна окремих членів команди.

Не менш важливим для ефективної роботи команди є збалансованість команди, яка повинна відповідати наступним вимогам (згідно М. Белбіну – система трьох “С”):

- 1) композиції (*composition*) – команда в якій присутні всі 9 ролей;
- 2) структурі (*construction*) – команда в якій відносини ґрунтуються на використанні сильних сторін кожного зі членів команди й згладжуванні їх слабких сторін в ім'я загальних цілей;
- 3) впевненості (*confidence*) – команда в якій усі члени команди визнають як власні слабкі, так і сильні сторони інших учасників команди.

Крім того, збалансованою командою вважається колектив, який характеризується, так званої, системою сім “S”, якої передбачається наявність наступних 7 характеристик, а саме:

- 1) стратегія (*strategy*), що визначає мети заради яких команда створюється й тактикові їх досягнення;
- 2) структура (*structure*) команди чітко регламентуюча функціонально рольовий розподіл обов'язків усередині команди;
- 3) система (*system*), що представляє регламенти й порядок роботи членів команди;
- 4) стиль (*style*) роботи (виконання покладених функцій) і поведінки членів команди;
- 5) співробітники (*staff*) команди, які представляють єдиний і згуртований трудовий колектив, об'єднаний спільністю мети й взаємною відповідальністю за їхні досягнення;
- 6) навички (*skills*) і вміння членів команди повинні забезпечувати виконання ними покладених завдань;
- 7) загальні цінності(*shared values*), які гуртують членів команди, перетворюючи групу співробітників у єдину команду.

Збалансованість команди характеризує також характеристика її керівника – якщо керівник команди приділяє основної увагу стратегії, системі й стилю – він є менеджер, а якщо співробітникам, їх навичкам і стилю, а також загальним цінностям колективу – він є лідером цього колективу.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Особливості персоналу організації як соціальної системи. Різновиди соціальної структури організації.*
2. *Відношення працівників організації до праці. Необхідність проведення соціологічних досліджень для формування людських ресурсів організації.*
3. *Трудовий колектив організації – сутність і його елементи. Класифікація трудових колективів і система соціального контролю.*
4. *Вплив трудового колективу на трудову поведінку працівника й ступінь його соціальної активності.*

5. *Формування в складі трудового колективу команд працівників – характеристика команд і складові процесу командо утворення.*

6. *Розподіл ролей між членами команди. Стадії в розвитку команди і її збалансованість.*

Глава4. Оцінка й розвиток людських ресурсів організації

§13.Професійна орієнтація й адаптація людських ресурсів організації

Свобода вибору виду трудової діяльності служить одним з головних ознак цивілізованих ринкових відносин. На ринку трудових ресурсів свобода вибору означає, що всі працівники має право займатися будь-яким видом праці, на яку вони здатні. Усі роботодавці також вільні в межах своїх можливостей залучати робочу силу в такому складі й кількості, які вони вважають найбільш підходящими для задоволення своїх потреб. У ринкових умовах, як виробники товарів, так і постачальники робочої чинності повинні враховувати дію законів попиту та пропозиції на ринку праці й проведення.

Свобода вибору професії означає комбінацію особистих бажань, здатностей і потреб працівника з можливостями їх задоволення на діючому ринку праці. Вибір професії, як правило, пов'язаний з існуючими обмеженнями в одержанні необхідного утвору й відповідного місця майбутньої роботи зі своєї спеціальності.

Обґрунтованість вибору професії припускає відповідний науковий підхід, певну особисту мотивацію, наявність необхідних здатностей у майбутній спеціальності, а також облік вимог і можливостей проведення до забезпечення роботою.

Неодмінними ринковими вимогами до вибору професії повинні бути наступні:

- аналіз утримування професії й пропонованих до працівника особистих і професійних якостей;
- виявлення позитивних і негативних характеристик працівника;
- установа відповідності наявних якостей людину вимогам обраної професії;
- вивчення основних мотивів вибору даної професії й критеріїв оцінки персоналу.

Обґрунтованість вибору професії залежить від багатьох особистих або суб'єктивних факторів, а також від цілого ряду об'єктивних або економічних вимог.

При виборі професії вирішальне значення має не кількість факторів, а ступінь їх впливу й впливу на працівника, наявність необхідних здатностей для успішної роботи зі спеціальності.

Здатності являють собою сукупність особистих, психологічних, фізіологічних, професійних і інших характеристик людини, що визначають

плодотворність його трудової діяльності у вибраній професії, спеціальності або посаді.

Трудова діяльність є необхідною умовою для прояву людських здатностей, задатків і талантів, їх безперервного розвитку й удосконалювання. Основним критерієм оцінки здатностей працівника служить не тільки наявність у нього яскраво виражених особистих якостей, але також і його відношення до тем або інших видів діяльності, наприклад до розумової або фізичної роботи.

Професійні інтереси людини звичайно приводять до розвитку багатьох інших людських якостей, тому прояв, розвиток і закріплення професійних інтересів в учнів набувають першорядного значення не тільки в їхній професійній орієнтації, але й у наступної трудовій діяльності.

Професійна орієнтація персоналу найтіснішим образом зв'язані як із проблемою свободи вибору в умовах обмежених економічних ресурсів, так і з необхідністю повного задоволення особистих інтересів працівників на існуючих ринках праці й проведення. Являє собою вид діяльності, по введенню майбутніх і знову прийнятих працівників у курс завдань, яких їм має бути вирішувати на новому місці роботи, а також ознайомлення їх з умовами виконання цих завдань.

Професійна орієнтація дозволяє виявити й розвинути інтерес і здатності людину до певних професій або груп професій, а також визначити ступінь його придатності до них ще до етапу включення в суспільне виробництво. Вона допомагає людині зробити обґрунтований вибір професії, скоротити строки її освоєння, підвищити ефективність майбутньої роботи.

Основою професійної орієнтації, а також добору й розміщення всіх категорій персоналу на проведенні по робочих місцях відповідно до їхніх особистих і професійних інтересів є необхідність виявлення здатності кожної людину до конкретного виду економічної діяльності.

Основне завдання професійної орієнтації полягає в тому, щоб вчасно виявляти професійні інтереси майбутніх працівників і, у першу чергу, учнівську молодь, зорієнтувати їх на правильний вибір своєї професії й наступне вдосконалювання рівня майстерності й кваліфікації. Професійна орієнтація забезпечує залучення учнів у відповідну сферу професійної освіти, як у державних навчальних закладах, так і безпосередньо в організаціях різних форм власності.

Для цих цілей доцільно використовувати східчасту систему професійної орієнтації й підготовки учнів до трудової діяльності:

- перший щабель - підготовка до вибору професії;
- другий щабель - безпосередній вибір професії;
- третій щабель - підготовка до трудової діяльності;
- четвертий щабель - кваліфікована трудова діяльність;
- п'ятий щабель - всебічний розвиток професійної майстерності персоналу в організаціях.

Професійно - орієнтаційна робота може бути орієнтована:

- на конкретну організацію;
- на той або інший вид трудової діяльності;
- на конкретну робочу спеціальність або професію.

Принципові цілі професійної орієнтації для конкретної організації полягають у наступному:

- зменшити стартові витрати організації на пошук нових співробітників і надання можливості новому працівникові скоріше досягти загальних стандартів виконання роботи;
- знизити, випробовуваний новим працівником страх перед новим і невідомим, а також перед недостатньою його здатністю впевнено і якісно працювати;
- скоротити плинність робочої чинності, знизивши відчуття працівника себе недотепними й небажаними працівниками;
- заощаджувати час керівника й співробітників по роботі на підготовку неправильно зорієнтованих працівників, які в результаті розчаровуються в роботі;
- розбудовувати позитивне відношення до роботи й реалізм в очікуваннях, а, як наслідок, підвищити задоволеність роботою.

Система професійної орієнтації включає наступні елементи:

1. Професійно-орієнтаційнеобслуговування населення (проф. освіта), метою якого є:

- організація інформаційного простору, що дозволяє клієнтові одержати максимум відомостей про світ професій, їх ринку в регіоні;
- формуючого виставу про втримування професій і спеціальностей, а також про вимоги, пропоновані ними до людини, шляхах і умовах професійної підготовки з урахуванням реальних можливостей працевлаштування.

2. Професійно-орієнтаційнеінформування населення, яке забезпечує доведення інформації з обліком вікових, соціальних і національних особливостей громадян, що одержують дану послугу, а якість і ефективність цього напрямку роботи залежать від її повноти, вірогідності, перспективності, доступності й виразності.

3. Професійно-орієнтаційнаосвіта населення, яка здійснюється шляхом бесід, лекцій, публікацій у всіляких засобах масової інформації, через заходи, проведені, як в індивідуальній, так і груповий формах для різних категорій населення.

4. Професійно-орієнтаційнеконсультування, яке сприяє у виборі або зміні професії з урахуванням побажань, схильностей і можливостей майбутніх працівників, а також наявних трудових вакансій і перспектив по працевлаштуванню. Професійне консультування проводиться з урахуванням стану здоров'я, що звернувся, а також структури регіональної потреби в кадрах. Професійне консультування допомагає майбутньому працівникові:

- а) зняти тривожний стан;

b) визначити проблеми, пов'язані з тією або іншою роботою, якщо вони неясні;

c) виявити коло його схильностей і підібрати відповідну групу спеціальностей і професій, найбільш відповідаючи їм;

d) одержати інформацію про можливості навчання, перенавчання й підвищення кваліфікації в передбачуваній сфері діяльності.

5. 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).

Особлива увага необхідно приділити більш докладному розгляду характеристики професії, що враховує як утримування трудової діяльності, так і різноманітні фактори й вимоги, пропоновані до сучасного працівника, у тому числі:

- загальна характеристика професії - значення для сучасного проведення, її питома вага в бізнес - процесі, перспектива розвитку й поширеність, місце підготовки фахівців;

- загальні теоретичні знання, необхідні працівникові - технічні, технологічні, економічні, управлінські, організаційні й ін.;

- виробничо-організаційні фактори професії - характеристика технологічного встаткування й оснащення, питома вага розумових і фізичних операцій, основні оброблювані матеріали продукція, що випускається;

- організація професійної діяльності - поділ і кооперація праці, технологічні й організаційні зв'язки з іншими роботами, умови праці на робочому місці;

- матеріальні фактори професії - форми оплати праці, рівень заробітної плати, системи стимулювання, соціальний захист, матеріальні гарантії й пільги, пенсійні виплати;

- моральні фактори професії - можливості професійного росту, система морального стимулювання, ступінь задоволеності працею, плинність кадрів;

- форми й методи підготовки до професії - рівень професійних, економічних і спеціальних знань, кваліфікаційні розряди, підвищення кваліфікації й професійної майстерності;

- загальні вимоги до працівника - загальний стан здоров'я, професійні показники, особисті характеристики, творчі здібності;

- психологічні вимоги до працівника - необхідний темп і швидкість трудових рухів, ритмічність у роботі, точність рухів, вольові якості;

- фізіологічні вимоги до працівника - загальна витривалість, тривалість фізичної напруги, гострота зору.

Найбільш ефективними методами проведення всього Професійно-орієнтаційного комплексу робіт є методи, здійснювані на основі розроблених професіограмах, що містять основні вимоги до виконавців по окремих професіях.

Професіограма (від панцира. 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.

Основні вимоги до виконавця можна розділити на такі групи:

- 1) загальні вимоги - до віку, статі та ін., які визначаються положеннями КЗПП і іншими законодавчими й підзаконними актами;
- 2) вимоги до утвору - загальному й професійному, згідно професійно-кваліфікаційних довідників або внутрішніх стандартів, посадових інструкцій;
- 3) вимоги до стану здоров'я - регламентуються наказом Мінздраву й іншими нормативними актами, що регламентують здійснення трудової діяльності в певних умовах;
- 4) вимоги до особистісних психологічних якостей - розробляються на основі результатів професіографічних досліджень трудової діяльності людини й умов її протікання.

Відомо, що існують градації професійної придатності, починаючи від абсолютної непридатності до даного виду праці до такої зробленої придатності, коли особистість, здається, немов виліпленої по моделі професії. Між цими двома полюсами перебуває цілий набір проміжних положень особистості, і виявити ступінь відповідності конкретної особистості конкретної професії - непросте завдання.

Завершальним етапом професійно-орієнтаційної роботи є адаптація працівників, прийнятих в організацію

Терміном адаптація характеризує пристосування окремого індивідуума або їх групи (колективу) до мінливих умов середовища або до своїх внутрішніх змін, що, в остаточному підсумку, приводить до підвищення ефективності їх існування й функціонування.

Адаптація персоналу являє собою процес ознайомлення, пристосування працівників до втримування й умовам трудової діяльності, а також до соціального середовища організації. Цей термін застосуємо як до нових співробітників («первинна адаптація» - для осіб, що не мають трудового досвіду), найманим ззовні, так і до співробітників, переміщуваних на нову посаду («вторинна адаптація») у порядку внутрішньої ротації.

У процесі адаптації персоналу до трудової діяльності необхідно одночасно:

- а) плавно вводити нового працівника в його трудову діяльність і умови її здійснення, включаючи соціальне середовище організації ;
- б) виключати ситуації, які могли б негативно вплинути на входження працівника в трудовий ритм колективу, у тому числі поява непередбачених труднощів для працівника, пов'язаних з перевантаженнями, дефіцитом інформації і т.д..

Характеризуючи адаптацію персоналу, необхідно звернути увагу на наступні відмітні риси адаптації:

1) адаптація являє собою процес - вона займає певний період у житті працівника – від декількох місяців до декількох років;

2) 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;

3) адаптація є змушеним процесом, тому що суб'єкт адаптується до умов оточення не зі своєї волі, а у зв'язку з необхідністю;

4) 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.

5) адаптація – суб'єктивний процес, тому що дві різних людини в одній і тій же ситуації можуть повестися кардинально протилежно, у результаті чого різні елементи системи адаптації організації, а також усілякі стимули й мотиватори можуть принести як позитивний, так і негативний результат;

6) адаптація – безперервний процес, тому що він ніколи не буває закінченим, тому що умови навколишнього середовища міняються постійно.

Особливої уваги вимагає вивчення впливу внутрішнього середовища організації на суб'єкт адаптації й, навпаки суб'єкта на навколишнє середовище. Взаємодії знову прийнятого працівника й середовища організації в процесі адаптації можуть ухвалювати наступні форми:

- зміна знову прийнятого працівника під впливом внутрішнього середовища організації;

- усунення впливу несприятливих фактору й імпульсів внутрішнього середовища організації на працівника;

- ослаблення ступеня впливу внутрішнього середовища організації шляхом впливу на неї знову прийнятого працівника;

- догляд знову прийнятого працівника з області контакту із внутрішнім середовищем організації.

Таким чином, знову прийнятий працівник у процесі адаптації до трудової діяльності проходить кілька етапів (щаблів):

1) оцінка рівня підготовленості працівника до виконання їм функцій і операцій трудового процесу в умовах конкретної організації;

2) загальне ознайомлення - із трудовим процесом і умовами його здійснення; із ситуацією в трудовому колективі;

3) орієнтація працівника і його пристосування - засвоєння приймань і методів здійснення трудового процесу; його регламентів, стандартів і стереотипів, звикання до трудового колективу;

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

5) ідентифікація - ототожнення особистих цілей працівника із цілями колективу.

Адаптація персоналу до здійснення трудової діяльності в організації може бути класифікована по своїй спрямованості на:

- Професійну адаптацію, яка укладається 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.

- Виробничу адаптацію, що представляє 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.

- Організаційну адаптацію — 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.

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

- Психофізіологічну адаптацію працівників до умов праці, режиму роботи й відпочинку у великій мері залежить від здоров'я людини, його природніх 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-психологічну адаптацію — 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.

- Соціальну адаптацію — 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 особлива увага необхідно приділити адаптації трудового процесу до працівника, яка припускає:

- організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
- гнучке регулювання режиму праці й трудового ритму, а також тривалості робочого часу;
- чітке структурування, як самої організації, так і її підрозділів, а також розподіл трудових функцій і конкретних завдань із урахуванням особливостей і здатностей працівників;
- індивідуалізацію системи оплати праці і його стимулювання.

З метою подолання виникаючих труднощів, а також підвищення ефективності процесу адаптації в організаціях створюється система адаптації персоналу, яка включає комплекс заходів, що дозволяють співробітникам вийти на необхідний рівень продуктивності з мінімальними втратами як для нього самого, так і для організації.

Система адаптації персоналу повинна мати чітку організацію й регламентацію. Ключовими елементами цієї системи, як правило, є:

- «welcome» - тренінг — це первісне ознайомлення співробітника із загальними відомостями про компанію, з її історією, продуктами, послугами, структурою й культурою.

- програма адаптації, що регламентує:

- а) заходу й строки навчання співробітника;

- б) регламенти, відповідальні за те, яким умінням і навичкам і в якій послідовності повинен навчатися працівник;

- в) які обов'язки й функції повинен виконувати працівник і в якій послідовності;

- г) заходи сприятливі адаптуватися співробітникам в колективі.

- система наставництва — залучення досвідченого працівника в допомогу новому співробітнику.

- система атестації за підсумками адаптаційних заходів — чіткий порядок оцінки нового співробітника, зрозумілий як керівництву, так і йому самому.

Наявність цілісної системи адаптації дає цілий ряд вигод, як для організації в цілому, так і для співробітника зокрема, у тому числі:

- 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.

У результаті завершення процесу адаптації повинне бути досягнуто:

а) правильне розуміння працівником своїх завдань і посадових обов'язків, а також розвинені навички виконання цих обов'язків;

б) 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

Якщо в результаті адаптаційного процесу, організація в найкоротший термін одержує високо мотивованих співробітників, що працюють на стабільний результат, то процес адаптації співробітників у даній організації вважається ефективним. Таким чином, зробивши певні витрати на розробку, впровадження й підтримка ефективної процедури адаптації персоналу, організація повинна одержати певні результати у вигляді:

а) зниження витрат по пошукові нового персоналу;

б) зниження кількості звільнень співробітників, що проходять випробний термін, як з ініціативи адміністрації, так і за власним бажанням;

с) формування ефективного резерву людських ресурсів;

д) скорочення часу виходу на крапку рентабельності для нових співробітників.

При побудові процедури адаптації персоналу слід ураховувати, що на результати адаптації співробітників впливають:

• причини, що створюють труднощі в адаптації й одержанні ефекту:

а) байдужність працюючих співробітників до знову прийнятих;

б) незвичні умови здійснення трудового процесу;

в) схильність знову прийнятого співробітника агресії;

г) невідповідність вистав знову прийнятого співробітника про трудовий процес і реальності його здійснення;

д) складності в знову прийнятого співробітника викликані розривом колишніх зв'язків і ін.;

• фактори, що сприяють успіху адаптації й збільшенню ефекту:

а) відносно високий вихідний рівень досвіду й знань у знову прийнятого співробітника;

б) інтерес у знову прийнятого співробітника до трудового процесу й організації в цілому;

в) володіння знову прийнятим співробітником необхідними вольовими й психологічними якостями для реалізації трудових функцій;

г) допомога навколишніх співробітників у процесі адаптації знову прийнятих;

д) уміння знову прийнятого співробітника передбачити можливі труднощі й складності в роботі.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Свобода й обґрунтованість вибору професії. Професійні здатності й інтереси людини.

2. Професійна орієнтація – сутність і основні завдання. Система професійної орієнтації – цілі й складові елементи.

3. Адаптація персоналу – сутність і основні риси. Вплив внутрішнього середовища організації на суб'єкт адаптації.

4. Етапи процесу адаптації персоналу. Класифікація адаптації персоналу по своїй спрямованості.

5. Система адаптації персоналу – сутність і її ключові елементи.

6. Вигоди від адаптації для організації й для співробітника. Очікувані результати адаптації персоналу, причини й фактори, що виявляють на них вплив.

§14.Управління процесом навчання трудовим навичкам і розвитком людських ресурсів

Розвиток людських ресурсів являє собою комплекс заходів, що включають:

- професійне навчання;
- перепідготовку й підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри персоналу організації.

Метою розвитку людських ресурсів є забезпечення організації добре підготовленими людськими ресурсами, що відповідають вимогам організації бізнес – процесів і здатними на реалізацію цілей, що коштують перед організацією у відповідності зі стратегією її розвитку.

Головне завдання розвитку людських ресурсів організації укладається в цілеспрямованому процесі підвищення кваліфікації для спеціальної діяльності, а також у підвищенні внутрівиробничої 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.

У наші дні освітній фактор у загальних якісних характеристиках сукупного працівника (причому не стільки загальне, скільки професійне), стає визначальним елементом, що формують якісні характеристики робочої чинності.

Оскільки зовнішній ринок і система підготовки усе менше задовольняють потреби високотехнологічних проведень, організації змушено витратити значні кошти із власних бюджетів на підготовку персоналу для власних потреб, розглядаючи їх як інвестиції в нематеріальне надбання організації - людський капітал.

Підготовка персоналу (придбанням їм знань, що ставляться безпосередньо до виконуваної роботи) і його навчання (розвиток загального інтелекту в людини і його кругозору) являють собою дві сторони одного процесу, спрямованого на вдосконалювання якісних характеристик людських ресурсів організації з погляду освітнього фактору. При цьому, окремої уваги заслуговує цільове навчання персоналу, яке являє собою професійну підготовку кінцева мета якого - забезпечення організації достатньою кількістю працівників, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям організації.

Підготовка персоналу потрібно у випадках коли:

- а) працівник влаштується на роботу в організацію;
- б) працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу;
- в) у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи;
- г) відбуваються серйозні зміни в економіці організації або в зовнішньому середовищі.

Підготовка персоналу позитивно відображається на:

- а) гарантії (збереження) робочих місць;
- б) можливості професійного росту на проведенні;
- в) доходах працівника;
- г) почутті власної гідності працівника й можливостях його самореалізації.

Підготовка кваліфікованого персоналу являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне одержання й підвищення кваліфікації, що відповідає поточним і перспективним цілям фірми, що й забезпечує відповідність вимог, пропонованих робочим місцем до здатностей працівника.

З економічної точки зору підготовка кваліфікованого персоналу є ефективною лише в тому випадку, якщо пов'язані з нею витрати 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 не тільки економічної, але й соціальної ефективності. З погляду 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.

Динамічна здатність людини включатися в процес проведення й виконувати передбачені технологією трудові операції визначається його кваліфікацією. Кваліфікація характеризує, з одного боку, потенційну можливість працівника виконати роботу певної складності, а з іншого - рівень розвитку самого працівника.

Виходячи з відмінностей у рівні професійної підготовки й, пов'язаних із цим особливостей трудової діяльності, працівників можна класифікувати на наступні категорії:

1) працівники з найбільш високим професійним і кваліфікаційним статусом, що припускають наявність вищої й середньої спеціальної освіти або трьох-чотирирічний курс офіційного виробничого навчання після закінчення середньої школи;

2) працівники, що мають середній рівень професійної й кваліфікаційної підготовки, що припускає наявність освіти в обсязі повної середньої школи й на додаток до цього курси спеціального навчання, найчастіше строком до одного року або неповної середньої школи й додаткової підготовки в установах професійно – технічного освіти;

3) працівники, що володіють мінімальною професійною підготовкою, робота яких припускає можливість вивчення її протягом від декількох годин до одного місяця.

Характерною ситуацією останнього часу стала підготовка кваліфікованих кадрів по спеціальностях, що не користується попитом у роботодавців, що змушує останніх 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, метою організації професійного навчання персоналу на проведенні повинне стати створення системи безперервної освіти персоналу на основі:

- оптимальної комбінації різних форм підготовки нових робітників;
- перепідготовки й навчання робітників другим професіям;
- підвищення їх кваліфікації й рівня знань із урахуванням динамічних змін у техніці, технології й організаційних змін;
- тісному зв'язуванню з їхнім індивідуальним професійно - кваліфікаційним просуванням.

Цілісна система безперервної освіти персоналу (його підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації), що забезпечує відтворення кваліфікованого персоналу відповідно до потреб ринкової економіки, повинна бути розрахована на те, щоб впливати на кожного працівника протягом усього його трудового життя й спиратися на циклічний розвиток виробництва (бізнесу).

Суть концепції "безперервної" освіти полягає в:

- постійної адаптації системи підготовки з мінливими вимогам бізнесу, що розбудовуються;
- систематичному (через певні періоди) підвищенні кваліфікації робочої чинності протягом усього активного трудового життя;
- перепідготовці працівників як у рамках формальної, так і в рамках неформальної системи утвору.

Таким чином, безперервність професійного навчання повинна забезпечувати принцип поетапності й спадкоємності проходження кожним

працівником окремих шаблів утвору (від нижчих і початкових, до вищих) на основі послідовного засвоєння знань, умінь, навичок. Для цього процес навчання доцільно будувати по висхідній лінії таким чином, щоб кожний наступний шабель був логічним продовженням попередніх і являла собою закінчений цикл навчання.

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.

Система безперервного утвору персоналу повинна складатися з наступних компонентів освіти:

- загальна освіта - 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;
- навчання, що формує основи кваліфікації фахівця - проводиться один раз за весь період трудової діяльності;
- спеціалізована професійна підготовка - оволодіння методами й інструментарієм здійснення вибраного спеціального виду діяльності;
- перепідготовка й підвищення кваліфікації - розширення й поглиблення загальноосвітнього й професійного рівня, оволодіння більш широким діапазоном видів, методів, предметів і засобів здійснення професійної діяльності;
- адаптація - переклад в "звичні" освоєних нових видів методів і засобів здійснення діяльності й службових ролей;
- підготовка до посадового росту - освоєння специфічних видів, функцій, методів і засобів досягнення пропонованої діяльності або рівня претензій.

Система безперервної освіти повинна складатися із двох частин:

- базової освіти - школи, училища, коледжі, ліцеї, вузи - якийсь обов'язковий набір знань, без якого немислиме повноцінне життя в сучасному суспільстві;
- додаткової освіти - єдина система різних навчальних закладів, а також форм організованого самоосвіти, які, опираючись на базову освіту, дає людині можливість одержувати всі нові й нові знання (починаючи від театральної студії й кружка технічної творчості й закінчуючи одержання другого вищої освіти або ступені MBA).

До основних формам підготовки персоналу на виробництві відносять:

- на робочому місці (внутрівиробниче навчання - *on the job training*);
- поза його (поза виробниче навчання - *off the job training*).

Навчання на робочому місці - найбільш дешева й оперативна форма підготовки персоналу, що характеризується тісним зв'язком з повсякденною роботою, яка здійснюється в процесі роботи, полегшуючи входження в навчальний процес працівників, що не звикли до навчання в аудиторіях. Найважливішими методами навчання на робочому місці є:

- 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 - свідомо змінюється робітниче середовище, і працівник відривається 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, симпозиуми;
- рольове навчання й загальне управління;
- методи, засновані на самостійному розв'язанні конкретних завдань із виробничої практики;
- методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей.

Найбільш прогресивним методом професійної підготовки поза робочим місцем (особливо висококваліфікованого персоналу) є дистанційне навчання. Цей метод навчання організує типу "відкритий коледж" або "відкритий університет", які пропонують курси по широкому спектру тем, присвячених бізнесу. Звичайно надсилається пакет книг і аудіо- або відеокасет. Вони часто підкріплюються теле- і радіопередачами.

Досить актуальним у сучасних умовах є процес організації відбору із числа бажаючих перенавчатися або підвищувати вже наявну кваліфікацію тих, хто здатний засвоювати нові знання, опановувати професійними вміннями й навичками. Основний вплив на цей процес виявляє стратегія організації з питань керування людськими ресурсами й характер її політики в організації підготовки персоналу, виходячи з вибраного типу виробничої філософії:

- економічний ріст розглядається як серія великих стрибків і різких змін - ставку на використання наявних у персоналу знань і вмінь, а якщо потенціал людських ресурсів перестав відповідати вимогам організації, допускається

звільнення одних і наймання інших працівників. Не пошук шляхів пристосування старого персоналу до нових виробничо-економічних цілям, а перевага здобувати підготовлений і адекватний цим цілям персонал на стороні.

- економічний ріст розцінюється як постійні прогресивні збільшення - припускає формування людських ресурсів, що не просто володіють високою продуктивністю, але також і здатних її постійно підвищувати з використанням безперервного навчання й розвитку персоналу як основу безперервного стійкого росту бізнесу.

Вищезгадані типи виробничих філософій характеризують зовнішній і внутрішній способи використання фактору навчання. На практиці ці два способи не протистоять один одному, а звичайно спільно застосовуються з перевагою в одну або іншу сторону. Усвідомивши необхідність підготовки кваліфікованих кадрів тем або іншим способом, кожна організація повинна ухвалити рішення щодо концепції професійного навчання персоналу, 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.

Професійний розвиток співробітників – поняття більш широке, чому професійне навчання, включаючи в себе останнє. Професійний розвиток впливає й на самих співробітників. 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 є визначення потреб організації в цій області шляхом виявлення невідповідності між професійними знаннями й навичками, яким повинен мати персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні й у майбутньому) і тими знаннями й навичками, якими він має в дійсності.

Для визначення потреб професійного розвитку кожна із що брав участь у цьому процесі сторін повинна розуміти, під впливом яких факторів складаються потреби організації в розвитку свого персоналу. Цими факторами є:

- динаміка зовнішнього середовища - споживачі, конкуренти, постачальники, держава;

- розвиток техніки й технології, що тягне за собою появу нової продукції, послуг і методів виробництва;

- зміна стратегії розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- освоєння нових видів діяльності.

Суть професійного розвитку персоналу полягає в тому, що підготовка й підвищення кваліфікації повинні являти собою замкнений і орієнтований на проблеми організації й кінцеві результати її роботи цикл. При реалізації даного підходу необхідно враховувати наступні обставини:

- перевага в області професійної підготовки повинне бути віддане навчальним програмам широкого профілю, оскільки вони найкраще відповідають вимогам швидко мінливих технологій і в комбінації зі спеціальними знаннями сприяють пристосуванню працівника до робочого місця;

- програми розвитку персоналу повинні реалізовуватися на регулярній основі з 100%-м охопленням відповідних категорій персоналу;

- брати участь у кожній із програм підготовки й підвищення кваліфікації повинне не менш 30 % персоналу кожної конкретної категорії, тому що при меншому рівні залучення працівники, що пройшли підготовку й перепідготовку, не зможуть вплинути на характер, стиль і зміст роботи своїх колег;

- крім приведення змісту й цільової орієнтації навчальних програм до вимог розвитку організації, одночасно необхідно привести у відповідність із сучасними вимогами й технології навчання.

Підвищення кваліфікації працівників організації, як і придбання знань, навичок і вмінь, 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 слухачі, 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.

Система підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві, містить у собі такі складові:

- 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 другим професіям, що й сполучаються, - 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 універсальності 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.

Показниками, що характеризують роботу з підвищення кваліфікації, на підприємстві, є:

- частка працівників, що підвищили кваліфікацію, у загальній чисельності;
- частка, що підвищили розряд (категорію, клас) у загальній чисельності робітників (працівників), що підвищували кваліфікацію;
- структура працівників, що навчаються по формах підвищення кваліфікації й по строках навчання;
- ріст продуктивності праці (відсотка виконання норм виробітку), зниження браку й таке інше серед тих, які пройшли підвищення кваліфікації.

Перепідготовка персоналу являє собою вид додаткового (до раніше отриманої основної професійної освіти відповідного рівня) професійної освіти. Необхідність 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. Найважливішим напрямком у керуванні людськими ресурсами організації є планування трудової кар'єри працівника - його просування по кваліфікаційних

або службовим рівням (щаблям) за певною схемою (моделі) як альтернативі стихійним переміщенням працівників. Під плануванням трудовою кар'єрою розуміється певна індивідуальна послідовність найважливіших змін у трудовій діяльності, пов'язаних зі зміною положення працівника по вертикальній шкалі складності праці або соціальним сходам робочих місць.

"Трудова кар'єра" є більш загальним поняттям у порівнянні з таким, як "просування по роботі", "просування по службовим сходам", "просування в професії" і т.п. Трудова кар'єра оцінюється з позиції самого працівника як суб'єктивно усвідомлене відношення до свого положення в професійному плані й до свого статусу в організації (досягнутому положенню на ієрархічній службовій градації), порівнюючи не тільки зі службовим просуванням, але й з життєвими цілями. Причому вибір пріоритетів в оцінці кар'єри здійснюється працівником виходячи із власних життєвих цілей, ціннісних орієнтацій.

У якості мети трудової кар'єри працівником оцінюється:

- 1) вид діяльності й займана посада, відповідні до самооцінки працівника, що й доставляють йому моральне задоволення;
- 2) робота здійснювалася в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я й дозволяють організувати гарний відпочинок;
- 3) умови роботи підсилювали можливості людини й розбудовували їх;
- 4) робота носила творчий характер і дозволяла досягти певного ступеня незалежності;
- 5) праця добре оплачувалася або була б можливість одержувати більші побічні доходи;
- 6) робота дозволяла продовжувати активний власний розвиток або займатися вихованням дітей, домашнім господарством і ін.

Динамічний трудовий шлях працівника і його трудова кар'єра, залежно від спрямованості переходів, підрозділяються на:

- горизонтальну кар'єру - просування у кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала у своїй справі, без переходів між робітниками місцями різних соціальних рангів;
- вертикальну кар'єру - з переходом на робочі місця більш високих соціальних рангів.

Просування працівника по "кар'єрних сходах" (як горизонтального, так і вертикального типу просування працівника горизонтального типу просування працівника) можна підрозділити 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.

Крім того, у рамках внутрішньо організаційної кар'єри виділяється доцентровий тип трудової кар'єри, що припускає рух до керівництва організації - запрошення на недоступні для інших наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до деяких джерел інформації, тобто своя людина, наближений до начальства, їх довірена особа.

Наприклад, трудову кар'єру робітника (його кваліфікаційне, професійно-кваліфікаційне просування) можна класифікувати:

а) усередині-професійним просуванням: підвищення професійної майстерності в межах своєї професії й розряду за рахунок освоєння суміжних операцій і функцій, збільшення зон обслуговування й освоєння передових прийомів і методів праці; підвищення кваліфікаційного розряду; освоєння однієї або декількох суміжних професій;

б) меж-професійним просуванням: зміна професії з метою освоєння нової, більш складної; перехід на роботу з іншої професії приблизно рівної складності з метою поліпшення умов праці й збереження здоров'я працівника; формування працівника широкого профілю;

с) функціональним (лінійно-функціональним) просуванням: призначення керівником бригадири;

д) соціальним просуванням: перехід на роботу в іншій категорії – фахівцем, лінійним керівником.

Управління процесом просування працівників повинне забезпечувати позитивний результат як для самого працівника (у частині мотивації й ефективності праці), так і для організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема (досягнення цілей розвитку підприємства як хазяйновитої-господарчої-виробничо-господарської системи, підтримка психологічної стабільності співробітників, здоровішого соціально-психологічного клімату в колективі). Ефективна система управління трудовою кар'єрою повинна включати три взаємозалежні підсистеми:

а) виконавців (самих працівників) - містить відомості про здатності, інтереси й мотиви співробітників організації й сторонніх організацій;

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

в) 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. Система розвитку людських ресурсів – сутність, цілі й складові елементи цього процесу.

2. Освітній фактор як елемент якісної характеристики робочої чинності. Підготовка й цільове навчання персоналу як складові процесу розвитку персоналу.

3. Підготовка кваліфікованого персоналу з економічної й соціальної точок зору. Виробнича філософія організації й концепції професійної підготовки персоналу. Кваліфікація персоналу - сутність і групи персоналу по цьому фактору.

4. Система безперервної освіти персоналу - сутність, цілі й складові компоненти. Основні форми професійної підготовки персоналу на виробництві й методи їх реалізації.

5. Управління професійним розвитком людських ресурсів організації сутність і основні підходи. Система підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві – форми реалізації й показники ефективності.

6. Перепідготовка персоналу в організації.

7. Трудова кар'єра працівника і її планування. Вибір працівником пріоритетів в оцінці трудової кар'єри.

8. Класифікація трудової кар'єри. Структура системи управління трудовою кар'єрою.

§15. Оцінка якісних характеристик людських ресурсів і результатів трудової діяльності персоналу

Оцінка людських ресурсів організації являє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступені відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам.

Кожний співробітник організації повинен відповідати вимогам, пропонованим до нього посадовими обов'язками, утримуванням і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією проведення, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних коштів і т.д. Оцінка стосується всіх категорій працівників, хоча значимість її для окремих категорій далеко не однакова. При цьому, оцінці зазнають не просто потенційні можливості працівника і його професійна компетентність, але й реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи якоїсь ідеальної моделі, конкретним умовам проведення, а також відповідність результатів праці - нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Завданням оцінки людських ресурсів організації є:

1) виявлення трудового потенціалу як кожного співробітника організації окремо, так і всієї організації в цілому, а також ступені використання цього потенціалу;

2) визначення відповідності працівника займаній посади і його готовності зайняти конкретну посаду, а також характеристики показників ефективності його трудової діяльності, а отже, і цінності працівника для організації.

Важливим завданням ділової оцінки є також забезпечення зворотного зв'язку – сам працівник повинен знати, як оцінюються адміністрацією організації результати його діяльності, його прагнення до якісного виконання своєї роботи з боку керівництва

Результати оцінки людських ресурсів є основою для рішення наступних питань, пов'язаних з керуванням і ефективним використанням цього виду ресурсів організації:

1. Добір персоналу у формі оцінки особистих якостей претендентів і рівня їх кваліфікації.

2. Визначення ступеня відповідності займаної посади - 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 у результати роботи – 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. Просування працівників по кар'єрним сходам і визначення необхідності підвищення кваліфікації працівників - 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 структури управління - 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 - удосконалювання стилю й методів керування; підвищення відповідальності працівників; зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Виконання зазначених завдань за допомогою використання ділової оцінки працівників можливо тільки в тому випадку, якщо буде проводитися з дотриманням чітко певних умов проведення оцінки, у тому числі:

- 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;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;
- результативність - обов'язкове й оперативне вживання діючих заходів за результатами оцінки;

Особливою умовою вважається необхідність забезпечення максимально можливої механізації й автоматизації процедури оцінки.

Організація проведення оцінки якісних характеристик людських ресурсів і результатів трудової діяльності персоналу неможлива без первісної розробки програми проведення цієї оцінки, яку можна представити як роботу, що полягає з наступних трьох етапів:

- 1) визначається зміст оцінки людських ресурсів;
- 2) вирішуються завдання, пов'язані із прийняттям методики оцінки;
- 3) затвердження нормативних документів, пов'язаних із процедурою оцінки;
- 4) розробка й затвердження методології проведення оцінки людських ресурсів.

При визначенні змісту оцінки, насамперед, необхідно визначити які з характеристик людських ресурсів або результатів їх використання слід оцінювати.

Далі необхідно встановити, повинні чи ці оцінки бути незалежними друг від друга (тільки особисті якості працівника, тільки результати праці) або становити систему й, якщо необхідна системна оцінка, у якому виді система повинна бути представлена – у вигляді одного комплексного показника або у вигляді набору показників.

Потім необхідно уточнити й деталізувати поставлені завдання дослідження характеристики персоналу й/або результату його праці. Наприклад, якщо потрібно оцінити особисті якості працівника, то уточненню й деталізації підлягають які саме якості з великого їхнього переліку, які вважаються основними для працівника, що займає ту або іншу посаду, або характерними для певної категорії працівників, а також чи допоможуть обрані якості. Крім того необхідно уточнити наскільки об'єктивно можна оцінити кількісно різних працівників з використанням однієї й тієї ж методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

При акцентуванні в ході оцінки, наприклад, уваги на результатах праці необхідно уточнити й деталізувати які саме результати зазнають оцінки, чи є вони слідством особистих трудових зусиль конкретного працівника (пряма оцінка) або результати є плодом колективних зусиль, те чи можливо використання непрямої оцінки праці конкретного працівника.

Через не достатню розробленість проблеми класифікації якостей працівника не виключений великий суб'єктивізм у трактуванні того або іншої якості. Особливо виникають різні думки при визначенні таких понять, як "ділові якості", "організаторські здатності", "ділова кваліфікація", "риси характеру" і ін. Тому при розробці програми оцінки необхідно дуже скрупульозно й творчо підходити уводити, увести до ладу формуванню переліку якостей працівника, наявність і кількісна характеристика яких будуть виявлятися в ході оцінки. Вихідною базою для вибору якостей є характер виконуваної роботи й вимоги до ефективного її виконання.

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.

Одним з найпоширеніших методів оцінки є, наприклад, метод порівняння. За допомогою цього методу, наприклад, при оцінці відповідності працівника займаній посади по ділових і особистих якостях рівняються показники, що характеризують наявність тих або інших якостей у працівника, і вимоги, пропоновані змісту його праці, закріпленими за ним посадовими обов'язками.

Особливе місце в оцінці особистих якостей працівника й широке поширення в практичному застосуванні займає також і метод тестування, 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 втримуванню тестів розрізняють три групи:

- кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника;
- психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника;
- фізіологічні властивості, що виявляють, людини.

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.

Програма проведення оцінки людських ресурсів 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.

Однак, на жаль, тільки менша їхня частина отриманої інформації використовується для розрахунків відповідних об'єктивних показників.

Тим часом природне бажання не тільки виявити наявність того або іншої якості, але й кількісно його виміряти. Щоб одержати такого роду показники, часто прибігають до бальної оцінки або до побудови різних оцінних шкал. Таким чином, складовими частинами розробки програми ділової оцінки працівника є не тільки вибір переліку особистих і ділових якостей, але й конструювання відповідних оцінних шкал.

В оцінці працівника за результатами його праці існує нагальна потреба для розв'язку цілого ряду завдань для всіх категорій працівників. Однак на практиці найбільше успішно використовується оцінка працівника за результатами його праці в основному стосовно до категорії робітників, а особливо для робітників-відрядників, тому що визначення кількісного і якісного результату праці (обсяг зробленої продукції, її якість і ін.) для цієї групи працівників представляє найменшу складність.

Значно складніше реалізувати даний підхід до керівників, професіоналів, фахівців і службовцем, до оцінки праці яких найбільш прийнятним представляється підхід, заснований на порівнянні витрат часу (ресурсів) і результатів праці (діяльності).

Що стосується витрат робочого часу, те їх кількісний вимір методологічно не представляє праці, хоча збір інформації про фактичні витрати часу на виконання тих або інших робіт сам по собі трудомісткий.

Складніше виглядає справа з визначенням результату праці (діяльності) керівників і фахівців, що 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.

Оцінка результатів праці керівників проводиться, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінки досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи й т.п.). Так, у якості основних показників, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть бути рекомендовані:

- виконання планового завдання за обсягом і найважливішій номенклатурі;
- продуктивність і ефективність праці;
- витрата ресурсів;
- якість продукції (виконаних робіт) і ін.

Оцінка праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, очолюваного цим керівником. Цей метод оцінка найбільш прийнятний для оцінки лінійних керівників. Що ж стосується керівників функціональних напрямків управління, то при оцінці їх результату праці (діяльності) широке застосування знаходить використання непрямого підходу у відповідності, з яким оцінюється:

- як і яким образом, працівник виконує свої функціональні обов'язки (оперативність виконання, своєчасність, повнота й т.п.), а вже, виходячи з результатів цієї оцінки, вважається, що зовнішня сторона виконання робіт не може не позначитися позитивно на остаточних результатах роботи, як організації в цілому, так і її працівників зокрема;

- оцінка безпосереднього процесу праці шляхом вивчення витрат праці (часу) і з поділ їх на властиві й невластиві для даного працівника (по їхній відповідності посадовим обов'язкам). Використання показників часу в оцінці праці особливо ефективно в тому випадку, якщо вдається виробити нормативи витрат часу на виконання окремих робіт.

Об'єктивність оцінки результатів роботи керівників забезпечується тим, що оцінка їх результатів трудової діяльності доповнюється оцінкою внеску керівника в роботу підрозділу й підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій, оцінка роботи керівника по яких проводиться шляхом анонімного вивчення думок підлеглих цього керівника, його вищих керівників і керівників – суміжників з використанням методу анкетування (метод 360градусів).

Оцінка результатів праці фахівців також 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 праці фахівців 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 ставляться 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 соціально-психологічних аспектів діяльності фахівця дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, гідності й недоліки характеру. Оцінка проводиться як колегами (анонімне анкетування), що проробили з фахівцем, який підлягає атестації, не менш року, так і керівником (оцінка зверху) причому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер.

Удосконалювання системи оцінки 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).

Результати оцінки людських ресурсів можуть використовуватися в різних цілях, у тому числі й для підвищення стимулюючої ролі оплати праці. Оцінка результатів трудової діяльності в ув'язуванні з рівнем оплати праці може бути реалізована у всіляких формах. Головне ж полягає в тому, щоб через оплату праці, тобто через матеріальну зацікавленість впливати на підвищення ефективності виробництва, впливаючи на поведінку людини, на його прагнення до свого розвитку, до придбання кваліфікації й прийняттю на себе відповідальності. При цьому важливо, щоб виробнича діяльність працівника відповідала необхідним стандартам. При цьому необхідно визначити в процесі організації оплати праці працівників, якою образом буде застосовуватися оцінка людських ресурсів, а також погоджуватися з оплатою праці працівників, у тому числі:

- результатів оцінки компетенцій, що вимагаються для здійснення трудового процесу;
- результатів оцінки умов праці на робочих місцях і вимогами, пропонованими до них з боку трудового процесу;

- результатів оцінки показників трудової діяльності працівників на робочих місцях;

- результатів оцінки впливу трудової діяльності працівників на результати роботи окремих трудових колективів і організації в цілому.

У цей час зросло значення спільної, гнучкої, надійної роботи, що стимулює усе більш широке застосування оцінки результатів виробничої діяльності працівників, що базується на оцінках не пов'язаних з обсягом випуску продукції або з урахуванням валових показників діяльності групи працівників або організації в цілому, а використовується оцінка працівників, що базується на, так званих, заслугах працівника перед організацією. При оцінці по заслугах упор робиться не на досягнення конкретних результатів, а на поведінку працівника, спрямованого на досягнення кращих результатів, тобто реалізується непрямий підхід до оцінки досягнень працівника через фактори, що визначають появу результату як слідство трудової поведінки працівника. Тим самим розширюється область застосування оцінки трудової діяльності на працівників, для яких індивідуальний результат їх діяльності важко виявити. У цих випадках, при організації оплати праці, виходять із загальних кінцевих результатів діяльності колективу й визначенні внеску в них працівника не тільки з урахуванням його кваліфікації й відпрацьованого часу, але й з використанням оцінки трудової поведінки. При цьому дана система організації оплати праці має й істотний недолік - великий суб'єктивізм при проведенні оцінки характеру трудової поведінки працівників і її впливі на загальні результати.

Оцінка людських ресурсів організації знаходить широке використання й в інших ситуаціях, що виникають у її діяльності, у тому числі:

- при прийманні людини на роботу;
- після закінчення їм випробного терміну або стажування;
- при формуванні резерву на висування,
- при відборі працівника з резерву для призначення на посаду або просування по кар'єрним сходам;
- при проведенні планової й позачергової атестації персоналу.

Відмінності в утримуванні оцінки людських ресурсів, стосовно до наведених цілям і завданням, полягає в тому, що в одних випадках доводиться орієнтуватися в основному на облік особистісних якісних характеристик працівника, а в інших - на оцінку результатів діяльності працівника.

Найбільш складної представляється оцінка працівника при прийманні його на роботу, яка по суті зводиться до вивчення потенціалу майбутнього працівника. Відмітна її особливість у тому, що має бути вивчити особисті якості людини й, виходячи із цього, оцінити потенційні його можливості як працівника, тобто оцінити очікування роботодавця на одержання від працівника певної віддачі. Теоретичною посилкою тут служить те, що є досить тісний зв'язок між фізіологічними й психічними рисами людини й результатами його діяльності. При цьому, крім оцінки відповідності властивостей характеру

потенційного працівника вимоги до особистості, що виконує по вакантній посаді, необхідно акцентувати увагу оцінювача (фахівця, що здійснює оцінку) на знаннях (що повинен знати працівник і що він знає) і вміннях (що він повинен робити й що вміє робити) потенційного працівника.

Для цих цілей, крім особистісних фізіолого-психічних оцінок додатково використовується: вивчення документів з колишнього місця роботи, участь претендента в розборі виробничих ситуацій, оцінка ситуаційної поведінки при співбесіді, у необхідних випадках залучаються результати роботи протягом випробного терміну. Таким чином, при доборі людських ресурсів доводиться мати справу з порівняльною оцінкою особистих якостей людини з якостями, необхідними для призначення на певну посаду.

При формуванні набору необхідних якостей, 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.

Оцінка людських ресурсів при підвищенні кваліфікації й просуванні працівників спрямована на рішення завдань, пов'язаних із з'ясуванням ступеня використання трудового потенціалу працівника, а також наявності пробілів у спеціальних знаннях і навичках, які заважають працівникам повною мірою й з високою якістю виконувати покладені на них посадові обов'язки.

Головне в такій оцінці - не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, а також їх реалізація в перебігу трудового процесу й результати трудової діяльності.

Вибір кандидатів на просування в посадовому й кваліфікаційному плані будується, насамперед, на оцінці результатів праці працівника. Однак позитивні результати оцінки й процес просування по кар'єрним сходам - два взаємозалежні процеси, але мати гарні результати в даній посаді - не виходить, що будуть гарні результати на більш високій посаді, тому що вона найчастіше вимагає інших якостей, якими даний працівник може й не розташовувати.

Оцінка результатів трудової діяльності працівників, у процесі здійснення їх трудової діяльності, використовується також для визначення ступеня завантаження, як окремого працівника, так і їх групи в складі конкретного структурного підрозділу або організації в цілому.

Оцінки працівників, які проводяться в процесі здійснення ними трудової діяльності, дозволяють:

- зробити уточнення в потребі організації в необхідній чисельності працівників і обґрунтованості штатів для якісного виконання певного обсягу робіт;
- приступитися до розробки або уточнення різного роду норм праці й нормативів чисельності;
- внести уточнення в описі посад і посадових інструкціях для кожного працівника, які й виступають у якості критерію оцінки;
- здійснити впорядкування всієї управлінської роботи, шляхом:
 - ✓ перерозподілу робіт і функцій між окремими посадами;

- ✓ досягнення оптимального співвідношення (структури) між функціями керування й працівниками, зайнятими їхнім виконанням;
- ✓ кращої організації взаємодії працівників по вертикалі й горизонталі керування;
- ✓ поліпшення організації роботи з перевірки виконання рішень і контролю результатів роботи.

Оцінка працівника в процесі здійснення його трудової діяльності найчастіше проходить у формі атестації. Організаційно її проведення оформляється відповідним наказом по підприємству (організації), що надає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень відносно конкретного працівника. Таким чином, атестацію слід розглядати як закінчений, оформлений документально результат оцінки працівника.

Є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається особливе значення, тому що їхнє порушення може послужити підставою для працівника, незадоволеного прийнятим у відношенні його розв'язання, заперечувати церішення.

Атестація повинна проводитися планомірно й розрізняють наступні її види:

- регулярна основна атестація, розгорнута (раз в 3 - 5 років);
- регулярна проміжна атестація, спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців 1 раз у рік, а для деяких категорій 2 рази в рік і частіше);
- нерегулярна атестація, викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), при введенні нових умов оплати праці.

Процес організації й проведення атестації співробітників передбачає кілька етапів, у тому числі:

1) підготовчий - ухвалюється розв'язок про проведення атестації, визначаються строки її проведення, складаються списки працівників, що 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;

2) підготовки пакета необхідних документів по працівникам, які підлягають атестації;

3) проведення самої атестації - 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;

4) використання результатів атестації - комісія може дати рекомендації відносно його просування (професійному росту) або про необхідність підвищення кваліфікації.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Оцінка людських ресурсів організації – сутність і завдання. Напрями використання результатів оцінки людських ресурсів.*

2. *Умови проведення оцінки людських ресурсів. Розробка програми проведення оцінки людських ресурсів і визначення змісту цієї оцінки.*

3. *Визначення методів оцінки людських ресурсів організації й процедури цієї оцінки. Розробка методології проведення оцінки людських ресурсів.*

4. *Джерела інформації при оцінці людських ресурсів. Оцінка різних категорій працівників за результатами їх трудової діяльності. Розробка комплексних професійно-кваліфікаційних моделей, як напрямок удосконалювання оцінки людських ресурсів.*

5. *Використання результатів оцінки людських ресурсів для підвищення стимулюючої ролі оплати праці.*

6. *Оцінка працівника при прийманні його на роботу. Оцінка людських ресурсів при підвищенні кваліфікації й просуванні працівників. Оцінка результатів трудової діяльності працівників у процесі здійснення ними трудової діяльності.*

7. *Атестація співробітників як форма оцінки працівника в процесі здійснення його трудової діяльності.*

§16.Формування й реалізація резерву персоналу організації

Поряд із професійно організованими процесами добору й наймання персоналу, його орієнтації й оцінки, одним зі способів, що допомагають генерувати нові ідеї для бізнесу, розробляти й впроваджувати сучасні технології й системи, а також готувати високо професійних, орієнтованих на успіх співробітників, є створення системи професійного розвитку й кар'єрного росту фахівців організації. Дана система зацікавлює фахівців організації, шляхом установлення для них можливості для професійного й кар'єрного росту, в успіху цієї організації й формуванні її трудового потенціалу.

Основним завданням функціонування системи професійного розвитку й кар'єрного росту фахівців організації є формування резерву персоналу (кадрового резерву) цієї організації - групи керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою того або іншого рангу, які зазнали відбір й пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Формування резерву персоналу базується на певних принципах, у тому числі таких як:

- 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 утвору, 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 висунення 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 обліком того, що на кожен керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів.

- Регулярність і систематичність пошуку кандидатів у резерв керівників.

- Гласність в організації роботи з резервом для висунення.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад необхідно враховувати не тільки загальні вимоги, запропоновані до кандидата, але й:

- професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник або фахівець, який включається в резерв на заміщення посади;

- особливості вимог до особистості кандидата на включення в резерв, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

Джерелами формування резерву персоналу на посаді керівників і фахівців організації по всій ієрархії управління можуть стати:

- 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.

З урахуванням джерел формування кадрового резерву організації можна виділити наступні рівні резерву персоналу організації:

- усі фахівці й професіонали організації;

- заступники керівників різних рівнів управління організації;

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

Можна виділити кілька типів резерву персоналу організацій, які визначають підходи до формування резерву на основі того або іншого фактору, у тому числі:

а) залежно від швидкості (часу) заміщення посад – тип резерву, який дозволяє об'єднати 3-і складові управління людськими ресурсами організації - планування заміщень, планування спадкоємності й управління талантами:

- 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.

Відносно даних співробітників необхідно розробляти ряд заходів, що мають метою їх утримання в організації до появи умов для їхнього висування на вищу посаду.

б) 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.

в) залежно від напрямків подальшого розвитку кар'єри:

- резерв на фахівців і професіоналів - передбачає професійну кар'єру;
- резерв керівників - передбачає керівну кар'єру.

г) залежно від рівня відкритості резерву для джерел інформації - відкритий і закритий типи резерву;

д) 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.

Залежно від цілей управління людськими ресурсами використовується один або інший тип резерву персоналу. Використовуючи різні типи кадрового резерву, організація має можливість більш точно планувати підготовку резервістів залежно від тимчасового фактору, а також спрямованості майбутньої діяльності кожного працівника, пов'язаної із вступом на керівну посаду або з його кар'єрою.

Програма формування резерву - складний комплексний процес, який складно здійснити без наявності відповідних інструментів, методів і технологій. При організації й проведенні цього процесу необхідно дотримуватися ряду етапів, від реалізації яких залежить ефективність процесу формування резерву керівників:

Етап 1. Аналіз потреби в резерві й визначення ключових посад для підготовки резерву. Перш ніж почати процедуру формування резерву персоналу необхідно:

- 1) спрогнозувати зміна структури апарата;
- 2) удосконалити просування працівників по службі;
- 3) визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- 4) 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:

- 1) 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.

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

- 3) 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:

- 1) кількісну потребу організації в управлінському персоналі як на найближчу, так і більш віддалену (до 3-5 років) перспективу;
- 2) 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;
- 3) зразковий відсоток вибуття з резерву персоналу окремих працівників у зв'язку з невиконанням програм підготовки або з інших причин;
- 4) 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);
- ✓ 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, є етапом який припускає проведення аналізу ключових посад резерву з погляду визначення переліку вимог, пропонованих до кандидата на включення в резерв - складання профілю посади (карти компетенцій). При формуванні резерву необхідно точно визначити кваліфікаційні вимоги, пропоновані 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 співробітникам для успіху на тій або іншій посаді. Тут же визначаються й додаткові критерії для відбору кандидатів у резерв (вік, стаж і т.п.).

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 обліку 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:

- а) формування списку працівників, що є кандидатами для включення в кадровий резерв організації;
- б) формування, зі складеного списку кандидатів для включення в кадровий резерв організації, безпосередньо резерву на конкретні посади.

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) по спеціально складеному плану або запитальнику або 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.

Співробітники, чії кандидатури були заявлені на зарахування в резерв, проводять стандартизовану процедуру відбору, ціль якого - виявити управлінський потенціал співробітника і його готовність до проходження програми підготовки. Відбір доцільно проводити в 2 етапу:

- Попередній відбір - формальна відповідність кандидата вимогам зарахування в кадровий резерв, наприклад з використанням наступних критеріїв.
- Основний відбір - оцінка менеджерського потенціалу (професійно - ділові якості) проводиться відповідно до складеного профілю посади для кожної позиції.

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, уміння швидко опанувати 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, необхідно попередньо врахувати й визначитися з:

- 1) категорією посад, які є базовими для створення резерву керівників по конкретних підрозділах організації;
- 2) диференціацією резерву залежно від особливостей проведення;
- 3) можливістю добору кандидатів на посаді заступників керівників того або іншого з рівнів управління - при цьому визначальним фактором повинне бути думка про їхню перспективність для подальшого росту по службовим сходам по всіх оцінюваних якостях;
- 4) персональною відповідальністю керівників за раціональне розміщення певної категорії кадрів - наприклад, за розміщення майстрів і керівників ділянок і змін – керівник структурного підрозділу, за розміщення керівників структурних підрозділів - керівник організації і т.д.

На стадії формування списку резерву на конкретні посади організації вирішуються наступні завдання:

- оцінка 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.

Слід визначити, хто із включених у списки кандидатів у резерв повинен пройти навчання, а також яку форму підготовки застосувати до кожного

кандидата з обліком його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

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, для підготовки діючого резерву необхідна розробка й затвердження адміністрацією організації програм розвитку фахівців, включених у резерв на посаді в організації, основними видами яких є наступні види програм розвитку резерву:

- Загальна програма розвитку резерву, яка включає:
 - ✓ теоретичну підготовку - відновлення й поповнення знань по окремих питаннях науки й практики керування проведенням;
 - ✓ 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 спеціальностях.

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 вмінь 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. Це викликає необхідність у служби управління людськими ресурсами:

- ✓ продумувати процедури адаптації як для «молодого» керівника, так і для його «нових» підлеглих;
- ✓ поступового включення кандидатів у нову для них систему керування організацією (на новому рівні управління);
- ✓ детального ознайомлення резервістів із правилами й технологіями комунікації й прийняття управлінських рішень;
- ✓ попереднього введення резервіста в новій якості в трудовий колектив і його міні-культуру.

Більш складним є входження в колектив співробітника, прийнятого в організацію «з боку» - через рекрутингові агентства або по самостійному набору. Йому доводиться адаптуватися по всій системі внутрішньо організаційних зв'язків і корпоративної культури, а також новому трудовому колективу.

Для полегшення цих процесів ряд організацій уводять спеціальні програми соціально-психологічної підготовки самих перспективних у кар'єрному відношенні фахівців, особливо які не мали в минулому досвід керівної роботи або спеціальну управлінську підготовку. Новачки проходять профорієнтаційні програми, що допомагають розібратися в структурі й традиціях організації, а також спеціалізовані управлінські тренінги. Досить ефективними в таких ситуаціях є тренінги, присвячені командо утворюванню - вони допомагають більш швидкому взаємному пристосуванню фахівця в ролі нового керівника й колективу. Одночасно вирішуються й проблеми більшого зімкнення колективу підрозділу й підвищення ефективності його роботи.

Завершальним етапом формування резерву персоналу організації і його реалізації є оцінка результатів підготовки резервістів і планування подальшої роботи з резервом.

Інформаційний супровід програми підготовки кадрового резерву є наскрізним комплексним етапом при формуванні резерву. У ході розробки проекту резерву персоналу і його реалізації необхідно дотримувати наступних простих принципів:

- інформування - співробітникам важливо бути в курсі розробки, запуску й роботи програми підготовки кадрового резерву. Насамперед, їм необхідно довідатися мети й завдання програми, зрозуміти, чому вона може бути корисна підприємству в цілому й особисто кожному співробітникові. Недостатне

інформування персоналу може послужити причиною для появи негативних слухів, побоювань і привести до неприйняття програми резерву частиною співробітників;

- залучення - для того щоб уникнути появи неправильних уявлень і очікувань від програми підготовки резерву, крім інформування, необхідно цілеспрямовано утягувати персонал в обговорення цієї програми, надавати можливість відкрито висловлювати своя думка про програму, ставити запитання й висувати пропозиції;

- посилення значимості інформаційних заходів, за рахунок участі в їхнім проведенні ТОП - менеджерів і неформальних лідерів організації, що значно сприяє підвищенню значимості програми формування резерву й підготовки резервістів, підкреслюючи її важливість для організації.

Основними джерелами інформування є:

- зустрічі зі співробітниками - проведення особистих зустрічей зі співробітниками, інформування їх про мети й завдання програми підготовки кадрового резерву.

- друковані матеріали - публікації в корпоративній газеті/дошці оголошень, інформаційні буклети.

- електронні матеріали - інформаційні розсилання по електронній пошті, оголошення на корпоративному сайті/ створення спеціального розділу на внутрішньому сайті.

Формування резерву персоналу на конкретні посади необхідно забезпечити формуванням наступних видів інформаційних масивів:

- набору якостей, необхідних фахівцеві для включення його в резерв (у вигляді професіограм або інших формах) по всієї номенклатури посад, передбачених резервом;

- критеріїв якостей, наявність яких необхідно мати фахівцеві для включення його в резерв;

- фактографічних даних про наявність у фахівців тих або інших якостей.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Формування резерву персоналу організації – основне завдання й принципи. Джерелами формування резерву персоналу й вимоги, пропоновані до них.*

2. *Рівні й типи резерву персоналу організації. Програма формування резерву й етапи її реалізації.*

3. *Визначення поточної й перспективної потреби в резерві персоналу. Визначення оптимальної чисельності резерву персоналу. Профілювання посад, що включаються в резерв.*

4. *Розробка положення про резерв персоналу. Методи, фактори й етапи формування списку працівників, що є кандидатами для включення в кадровий резерв організації. Формування резерву на конкретні посади.*

5. *Методи подальшої підготовки фахівців, включених у кадровий резерв. Види програм розвитку фахівців, включених у кадровий резерв.*

6. Соціально-психологічна підготовка фахівців, включених у резерв. Оцінка результатів підготовки резервістів і планування їх подальшої роботи.

7. Інформаційний супровід програми підготовки кадрового резерву – джерела й види інформаційних масивів.

Розділ 3. Організація процесу реалізації людських ресурсів організації й управління ними

Глава 5. Процес реалізації людських ресурсів організації

§17. Організація робочих місць і забезпечення безпечних умов праці

Первинним елементом будь-якої організації є робоче місце — елементарна структурна частина виробничого простору, у якій суб'єкт праці взаємозалежний з розташованими засобами й предметами праці для здійснення одиничних процесів праці відповідно до цільової функції одержання результатів праці.

Робочі місця можна класифікувати по наступних ознаках:

1. По ступеню автоматизації трудового процесу:

- Робоче місце з ручною роботою — трудові процеси виконуються вручну.
- Робоче місце ручної механізованої роботи — робітники користуються механізованим інструментом із зовнішнім приводом.
- Робоче місце машинно-ручної роботи — оснащене машиною, яка працює при особистій участі працівника.
- Машинне робоче місце — основна робота виконується машиною, а керування нею й допоміжна робота здійснюються робітником.
- Автоматизоване робоче місце — основна робота виконується машиною, допоміжні роботи механізовані частково або повністю.
- Апаратне робоче місце — оснащене спеціальним устаткуванням, у якому виробничі процеси здійснюються шляхом впливу на предмет праці теплової, електричної або фізико-хімічної енергії.

2. По ступеню спеціалізації трудового процесу:

- Спеціальне робоче місце — робоче місце, за яким закріплено виконання від 1 до 3 операцій і яке знаходить широке застосування в масовому типі виробництва при потокових методах виготовлення продукції.
- Спеціалізоване робоче місце — робоче місце, за яким закріплено від 3 до 10 операцій і яке знаходить широке застосування в серійному виробництві при методах обробки партіями.
- Універсальне робоче місце — робоче місце на якому може виконуватися більш 10 операцій і яке знаходить широке застосування в одиничному виробництві при індивідуальних методах виготовлення продукції.

3. По виконуваних функціях у ході трудового процесу — робітники місце залежно від категорії працівника — робоче місце керівника, професіонала, фахівця, що служить і робітника відповідно;

4. По ступеню рухливості робочих місць у ході трудового процесу:

- стаціонарні робочі місця;
- пересувні робочі місця.

5. По кількості устаткування, що обслуговується в ході трудового процесу:

- робочі місця без устаткування;
- одне верстатні (одно-агрегатні) робочі місця;
- багатостатні (багато агрегатні, багато апаратні) робочі місця.

6. За умовами здійснення трудового процесу — робочі місця з:

- нормальними умовами праці;
- важкою фізичною працею.
- шкідливими умовами праці;
- особливо важкою фізичною працею;
- особливо шкідливими умовами праці;
- високою нервово-психічною напруженістю працею;
- монотонною працею.

7. За часом і режиму функціонування трудового процесу:

- функціонуючі в однозмінному;
- функціонуючі в багатозмінному перериваному режимі;
- функціонуючі в багатозмінному не перериваному режимі.

Таким чином, з метою забезпечення ефективного використання людських ресурсів організації необхідно, у першу чергу, забезпечити відповідність кожного робочого місця вимогам:

- Оптимальної організації робочого місця й підтримки ергономічних параметрів складових робочого місця.
- Дотримання відповідних нормативів щодо умов протікання трудового процесу, а також безпечного його здійснення.
- Раціоналізації режимів праці й відпочинку.

А. Організації робочих місць, передбачає наступні основні напрямки:

- 1) оснащення робочих місць;
- 2) планування робочих місць;
- 3) організація обслуговування робочих місць.

1. Оснащення робочого місця являє собою забезпечення його всім необхідним для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків, обумовлених трудовим договором. Специфіка технології проведення припускає різноманітність оснащення робочих місць, у тому числі:

- Основне технологічне встаткування, необхідне для виконання основної роботи на даному робочому місці. До складу основного встаткування включаються: верстати, агрегати, механізми, апарати, конвеєрні лінії, рахункова й обчислювальна техніка, персональні комп'ютери й у ряді випадків автомобілі, комбайни, тролейбуси й ін.

- Допоміжне устаткування складається з різних транспортерів, контрольних приладів, піднімальних устроїв, іспитових стендів і ін.

Призначення допоміжного устаткування укладається у звільненні працівників від важких фізичних функцій.

Основне технологічне й допоміжне устаткування, яке протягом робочого дня використовується для проведення продукції, повинне забезпечувати працівникові: а) зручну робочу позу; б) зручність експлуатації й обслуговування; в) безпеку виконання трудових функцій і зменшення виробничої стомлюваності працівника.

- Технологічне оснащення — це різні пристосування, що забезпечують зручність роботи, інструменти й технічна документація. Склад технологічного оснащення на робочому місці залежить від технології проведення продукції. Усі інструменти повинні бути справні, пристосовані до руки людини і його фізичним можливостям і повинні мати естетичний вигляд.

- Організаційне оснащення, до складу якої включаються такі види оснащення, як робочі меблі, годинник, кошти для розміщення технологічного оснащення й технічної документації, різні підставки, підлокітники й т.п. повинна проектувати залежно від середніх антропометричних даних працівника (цим займається ергономіка).

- Засоби безпеки — огороження, засоби індивідуального захисту, засоби протипожежного захисту, витяжна вентиляція знаки, що попереджають, і напису й ін.

- Засоби освітлення необхідний кожному робочому місцю незалежно від того, яким є природне освітлення. До засобів освітлення відносяться засоби загального освітлення для всього приміщення й засоби місцевого освітлення для робочої поверхні або простору (настільна лампа), які знижують навантаження на органи зору людини й дозволяють йому якісніше виконувати свою роботу. Засоби освітлення повинні забезпечувати: а) однаковість освітлення; б) спеціальне освітлення поверхні або простору при необхідності; в) контрастність між робочими елементами й фоном.

- Засоби зв'язку підрозділяються на засоби зв'язку з іншими робітниками місцями й засобу зв'язку з місцем керівника. Для цього встановлюються наступні способи зв'язку: зорова, звукова, комбінована.

- Засоби сигналізації бувають звукові, світлові, знакові й комбіновані. При висвітленні засобів сигналізації кожний працівник повинен бути проінформований про те, на яку екстрену ситуацію вказує той або інший сигнал і що при цьому повинен робити працівник.

- Робоча тара застосовується для впакування готових виробів, у якій вона буде транспортуватися споживачеві. Відмінності в робочій тарі обумовлені особливостями предмета впакування (контейнери, цистерни, піддони, ємності коробки, ящики, пляшки, пакети й ін.).

- Засоби для підтримки на робочому місці нормального мікроклімату сприяють створенню комфортних санітарно-гігієнічних умов праці на робочому місці. Серед даного виду оснащення виділяють систему опалення приміщення, нагнітальну й витяжну вентиляцію.

- Предмети естетизації виробничого інтер'єру також обумовлені специфікою робочого місця, але в цілому до них ставляться: штори, жалюзі, квіткарки, доріжки, килими, картини й т.п.

- Хазяйські засоби дозволяють забезпечити якісний догляд за встаткуванням на робочому місці й включають до свого складу дрантя, віники, совки, мийні засоби, урни, щітки, швабри й ін.

У цілому всі вимоги до оснащення робочого місця, обумовлені особливостями людського організму, ідентифікуються в показниках, серед яких виділяються п'ять основних груп:

- гігієнічні - температура повітря, вологість, рівень шуму, вібрації радіації й ін.;

- антропометричні - раціональність і зручність робочої пози, досяжність органів людського тіла до різних елементів оснащення й ін.;

- фізіологічні й психофізіологічні - відображають ступінь відповідності конструкцій оснащення можливостям людського організму, таким як розмір, колір, форма, та інше;

- психологічні показники, які в цілому оцінюються по ступеню відносини людину до своєї праці.

2. Раціональність розміщення всіх предметів оснащення робочого місця забезпечується його **плануванням робочого місця** - технічно доцільним і економічно обґрунтованим розміщенням предметів оснащення на робочому місці й самого робочого місця в просторі виробничих площ підприємства, яка припускає:

- зовнішнє планування робочого місця - установлення місця розташування конкретного робочого місця стосовно суміжних робочих місць, робітника місцю керівника, проходів і під'їздам, з урахуванням вимог забезпечення взаємозв'язки робочих місць, ощадливого використання виробничих площ, забезпечення безпеки праці;

- внутрішнє планування робочого місця - розміщення на площі робочого місця всіх предметів оснащення, їх раціональне компонування стосовно працівника й друг до друга.

3. У типовому проекті робочого місця поряд з питаннями оснащення й планування необхідно розглядати й **систему обслуговування робочого місця**, яка являє собою систему дій працівника, як на робочому місці, так і його взаємодія з іншими працівниками, що забезпечують безперервну і якісну роботу, що й полягають із обслуговування:

- **засобів праці** – а) ремонт устаткування (дрібний, середній, капітальний); б) міжремонтне обслуговування встаткування (профілактика, чищення, змащення, настроювання); в) енергозабезпечення; г) забезпечення й підтримка в робочому стані технологічного й організаційного оснащення, будинків і споруджень;

- **предметів праці** – а) видача й приймання, зберігання, комплектування заготовок, напівфабрикатів і інших коштів організаційного оснащення,

сировини й матеріалів; **б)** вантажно-розвантажувальні роботи на робочих місцях і транспортні між ними; **в)** контроль якості сировини, матеріалів, а також проміжний і заключний контроль готової продукції;

• **самого працівника** – **а)** охорона праці й техніка безпеки; **б)** санітарно-гігієнічне обслуговування; **в)** громадське харчування й медичне обслуговування; **г)** господарсько-побутове обслуговування.

У цілому всі функції обслуговування системи обслуговування робочого місця можна об'єднати в наступні основні груп:

✓ Виробничо-підготовча функція - полягає в комплектуванні необхідних предметів праці для роботи основного робітника й забезпеченні його всією необхідною документацією.

✓ Інструментальна функція полягає у своєчасному забезпеченні робочого місця необхідними й справними інструментами й пристосуваннями.

✓ Налагоджувальна функція припускає налагодження, регулювання основного й допоміжного устаткування й складного інструмента.

✓ Енергетична функція полягає у своєчасному й повному забезпеченні робочого місця всіма необхідними видами енергії й у міжремонтному обслуговуванні енергетичних установок підприємства.

✓ Ремонтна функція укладається у своєчасному проведенні поточного ремонту й міжремонтного обслуговування засобів виробництва, виготовленні й відновленні запасних частин, утримуванні ремонтно-механічних цехів.

✓ Контрольна функція припускає проведення контролю якості не тільки готової продукції, але й сировини й матеріалів, з яких вона виготовляється. Ця функція містить у собі обслуговування й регулювання контрольних приладів, а також аналіз причин і попередження браку на виробництві.

✓ Транспортна функція забезпечує переміщення предметів праці усередині й поза підприємством.

✓ Складська функція полягає в прийманні, зважуванні, сортуванні, складуванні, обліку, зберіганні й видачі всіх видів речовинних цінностей підприємства (сировина, матеріали, інструменти, господарські кошти, готова продукція й ін.).

✓ Ремонтно-будівельна функція забезпечує поточний ремонт і підтримка в робочому стані нерухомого майна підприємстві, що прилягають до нього територій і комунікацій.

✓ Господарсько-побутова функція полягає в підтримці чистоти й порядку в приміщеннях підприємства, забезпеченні спецодягом, спецвзуттям, засобами захисту, спецхарчуванням і т.п.

Ефективна організація робочого місця не можлива без дотримання (особливо це стосується основного й допоміжного устаткування й інструмента) ергономічних вимог - вимог, обумовлених психофізіологічними особливостями людини. Ергономічні вимоги полягають у тому, щоб конструкції всіх елементів оснащення робочого місця були максимально пристосовані до можливостей людського організму й забезпечували йому зручність роботи й економію затраченої енергії. Робоче місце й взаємне розташування всіх його елементів

повинні відповідати антропометричним, фізіологічним і психологічним вимогам, а також характеру роботи. Робоче місце також повинне забезпечувати виконання трудових операцій у межах зони досяжності моторного поля, а також забезпечувати оптимальне положення працюючого, яке досягається регулюванням.

В. Умови здійснення трудового процесу являють собою сукупність елементів виробничого процесу й навколишньої (виробничої) середовища, а також зовнішнього оформлення робочого місця й відносини працівника до виконуваної роботи, які роздільно або в сукупності впливають на ефективність праці й результати трудової діяльності внаслідок:

- функціонального стану організму людини в процесі праці;
- стану здоров'я працівника, його працездатності й задоволеності працею;
- всебічного розвитку фізичних, духовних і творчих чинностей працівника.

Умови здійснення трудового процесу формуються під впливом сукупності ряду взаємозалежних **3-х груп факторів**:

- *група соціально-економічних факторів*, які впливають на трудовий процес соціально-політичного, економічного, нормативно-правового й соціально-психологічного характеру;

- *техніко-організаційні фактори* визначаються умовами й характером взаємодії коштів і предметів праці в процесі їх взаємодії й одержання результату праці. Ці фактори впливають на зміну умов трудового процесу;

- *група природно-природних 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 облік їх впливу (температура повітря, атмосферний тиск та ін.) потрібно вже на стадії створення встаткування, розробки технології, організації виробництва й праці.

Що формуються під впливом різноманітних факторів умови праці являють собою сукупність різних по впливу на людину елементів, що становлять умови протікання трудового процесу, у вигляді **4 –х груп**:

- *Першу групу* елементів умов праці становлять санітарно-гігієнічні елементи, що утворюють предметне зовнішнє середовище протікання трудового процесу: мікроклімат, стан повітряного середовища (запиленість, загазованість), освітлення, виробничі випромінювання, шум, вібрації. Майже всі елементи, що входять у цю групу нормуються шляхом стандартів, санітарних норм і вимог.

- *Другу групу* становлять психологічні й фізіологічні елементи, обумовлені стримуванням трудової діяльності, різними навантаженнями на руховий апарат, нервову систему й психіку людини в процесі праці. До них відносяться фізична й нервово-психічні навантаження, монотонність, темп і ритм роботи.

- *Третю групу* становлять естетичні елементи, що формують у людини відношення до середовища протікання праці з погляду її художнього сприйняття. Вони впливають на формування певного емоційного стану. Сюди

відносять: архітектурно-конструкторське й художнє оформлення екстер'єру й інтер'єру, виробничого встаткування, оснащення робочих місць і виробничого одягу, озеленення та інше.

- **Четверту групу** становлять соціально-психологічні елементи, що характеризують психологічний стан працівників і колективу, що формуються під впливом соціально психологічних факторів, що й створюють відповідний психологічний, емоційний настрій працівника. Елементи цієї групи досить важко оцінити кількісно, на них немає норм і тим більше стандартів. Але вивчення даних елементів за допомогою соціологічних досліджень створює об'єктивну основу для їхнього виміру.

Одним з найважливіших вимог, що пред'являються до робочого місця, є необхідність забезпечення безпечних умов праці — 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.

Залежно від рівня шкідливості й небезпеки впливу на працівника всі умови праці підрозділяються на 4 **класи**, обумовлені в ході сертифікації:

- **Перший клас** — оптимальні умови праці, при яких не тільки зберігається здоров'я працівника, але й створюються умови для підтримки й розвитку високого рівня працездатності протягом усього робочого дня.

- **Другий клас** — припустимі умови праці, рівень яких не перевищує встановлених санітарно-гігієнічних нормативів. При цьому стомлення людського організму знімається в період нетривалого відпочинку.

У сукупності умови праці першого й другого класів характеризуються як безпечні умови праці.

- **Третій клас** — шкідливі умови праці, рівень яких перевищує санітарно-гігієнічні нормативи й впливають на здоров'я людини, знижуючи його працездатність. Залежно від ступеня відхилення від нормативів виділяють 4 підгрупи:

- 1) шкідливі умови праці що викликають зворотні функціональні зміни і є чинником ризику розвитку професійних захворювань;

- 2) наявність таких відхилень від нормативів, при яких можуть складатися стійкі функціональні порушення здоров'я, що приводять до росту числа захворювань із тимчасовою втратою працездатності, з ознаками професійних захворювань;

- 3) рівень впливу шкідливих факторів такий, що, як правило, розбудовуються професійні захворювання, патологічні відхилення в легкій формі й спостерігається ріст рівня захворюваності;

- 4) виникають і розвиваються виражені стійкі форми професійних захворювань, відзначається ріст хронічних патологій і високий рівень захворюваності.

- **Четвертий клас** — небезпечні (екстремальні) умови праці з таким рівнем виробничих факторів, який створює явну загрозу життю, високий ризик важких форм гострих професійних захворювань.

Для запобігання або зниження вплив на працівників шкідливих виробничих факторів здійснюється **розробка й реалізація системи санітарно-технічних, гігієнічних і організаційних заходів** і коштів, які забезпечують дотримання санітарно-гігієнічних вимог, для чого необхідний **контроль наступних параметрів умов праці:**

- освітлення на робочому місці;
- мікроклімат, особливо такі його параметри як температура, вологість повітря й швидкість його руху.
- виробничий шум - сукупність аперіодичних звуків різної інтенсивності й частоти.
- електромагнітні поля, особливо такі їхні параметри як інтенсивність і частота випромінювання, модуляція сигналу й комбінація частот електромагнітних полів, тривалість опромінення й періодичність дії.

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.

Одним з елементів охорони праці є **виробнича санітарія**, яка являє собою систему заходів, що визначають вплив умов праці на здоров'я людини, що встановлюють гранично припустимі параметри впливу шкідливих факторів виробничого середовища й напрямку профілактичної роботи зі збереження здоров'я працівників і підвищенню їх працездатності.

Дослідженням, попередженням, усуненням або нейтралізацією шкідливого впливу виробничої діяльності на виробниче середовище й екологію в цілому, що в цілому сприяє підтримці здоров'я й працездатності людину, займається охорона навколишнього середовища, як один з елементів охорони праці.

Особливо необхідно звернути увагу на такі **види безпеки праці**, як:

- **Пожезна безпека** - виключення можливості утвору горючих або вибухонебезпечних середовищ і джерел загорання.
- **Електробезпечність** – виключення можливості поразки електричним струмом на робочих місцях, насичених електроустаткуванням, вимірювальною технікою, автоматикою.
- Залежно від специфіки до робітника можуть бути пред'явлені **додаткові вимоги забезпечення безпеки праці**, такі як вибуху безпечність, хімічна безпека, радіаційна безпека, тощо.

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**.

Гігієнічна оцінка існуючих умов і характеру праці проводиться при проведенні атестації робочих місць за умовами праці 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. Виміру параметрів небезпечних і шкідливих виробничих факторів, визначення показників ваги й напруженості трудового процесу здійснюють лабораторні підрозділи організації, акредитовані у встановленому порядку.

С. Регламентация режимів праці й відпочинку здійснюється по наступних напрямках:

- змінні (внутрішньо змінні) режими праці й відпочинку - визначають 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. Внутрішньо змінні режими праці й відпочинку встановлюються з урахуванням об'єктивної динаміки працездатності людину протягом робочого дня – **а)** фаза впрацьовування й адаптації; **б)** фаза високої стійкої працездатності; **в)** фаза падіння працездатності. Ураховуються також різні варіанти існуючих регламентів оптимальної тривалості й чергування перерв для робіт, що різняться за рівнем ваги.

- багатозмінні (добові) режими праці й відпочинку - включають число змін у добу і їх чергування протягом доби. Кількість змін повинна бути кратним 24 (годиннику), тоді можна працювати в одну, дві, три, чотири й шість змін.

- тижневий режим праці й відпочинку передбачає встановлення різних графіків роботи, що регулюють число вихідних днів у тиждень, роботу у вихідні й святкові дні, а також порядок чергування змін протягом тижня. У цих графіках важливо також урахувати змінюваність робочих періодів протягом тижня – **а)** період впрацьовування працівника в тижневий трудовий режим; **б)** фаза стійкої працездатності; **в)** період нагромадження стомлення. При встановленні безперервного багатозмінного режиму праці й відпочинку необхідно враховувати, що для багатьох працівників при багатозмінній роботі або роботі з “плаваючим” графіком життєвий ритм людину найчастіше не збігається із днями й годинником відпочинку, що передбачаються графіком.

- місячний режим праці й відпочинку визначає кількість робітників і неробочих днів у кожному конкретному місяці і їх чергування.

- річний режим праці й відпочинку 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. Графік відпусток в організації розробляється її адміністрацією з урахуванням тривалості основного й додаткового відпусток працівників, узгодиться із профспілковою організацією й доводить до працівників.

Розробка режимів праці й відпочинку працівників і їх раціоналізація в процесі регламентації цих режимів багато в чому визначається чинним трудовим законодавством. У першу чергу необхідно врахувати вимоги законодавства щодо нормативної тривалості робочого часу (40ч. у тиждень), тривалості обов'язкових перерв для забезпечення відпочинку, як між змінами, так і тижневого відпочинку. Крім того, законодавством установлений перелік святкових і неробочих днів у році, а також порядок скорочення робочого часу для певних категорій працівників, тривалості робочого дня напередодні святкових і неробочих днів, обмеження щодо залучення до роботи в понаднормовий час і ін..

Необхідним і обов'язковим умовами при організації робочих місць і забезпеченні безпечних умов праці на них є дотримання дисципліни праці, яка складається з наступних 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 —, що включає точне й своєчасне виконання розпоряджень і вказівок керівного персоналу щодо виробничих завдань і обов'язків, установлюваних виробничими й посадовими інструкціями, а також дбайливе відношення до встаткування, інструмента, оснащення й іншим матеріальним цінностям підприємства.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Характеристика й класифікація робочих місць. Оснащення робочого місця – види й показники.*

2. *Планування робочого місця. Система обслуговування робочого місця – склад і функції. Ергономічні вимоги до робочого місця.*

3. *Умови здійснення трудового процесу – групи їх факторів і елементів. Забезпечення безпечних умов праці й дотримання санітарно-гігієнічних вимог до робочого місця.*

4. *Виробнича санітарія, охорона навколишнього середовища й окремі види безпеки праці як елементи системи охорони праці.*

5. *Атестація робочих місць за умовами праці.*

6. *Регламентація режимів праці й відпочинку.*

7. *Дисципліна праці як фактор організації робочих місць і забезпечення безпечних умов праці на них.*

§ 18. Організація використання людських ресурсів у процесі функціонування організації

Організація використання людських ресурсів являє собою процес приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, погодженістю й спрямованістю взаємодії для досягнення поставленої мети й реалізації спільної програми дій. Таким чином, організація використання людських ресурсів фактично являє собою організацію трудової діяльності (праці) і має різні рівні:

1. Суспільна організація праці - певний спосіб упорядкування й регулювання трудової діяльності в суспільстві. Історичний аналіз суспільних форм організації праці дає підставу вважати, що зміст організації використання людських ресурсів змінюється в міру розвитку: а) матеріально-технічної бази проведення; б) підвищення культурно-технічного рівня осіб, залучених у трудовий процес.

Крім того форми й методи суспільної організації праці залежать від: **а)** характеру суспільного устрою; **б)** форм власності на засоби виробництва (державна, колективна, акціонерна, індивідуальна, приватна); **в)** економічних законів, що панують у суспільстві й у сфері праці.

Кожному досягнутому рівню розвитку засобів виробництва, техніки й технології виробництва, а також форм і методів керування відповідають свої форми організації праці, однак усім економічним системам, незалежно від їхніх відмінностей, властиві загальні елементи організації праці:

- а)** форми й методи залучення людей до праці;
- б)** форми й види поділу й кооперації праці між членами суспільства;
- в)** організація розподілу результатів праці між членами суспільства;
- г)** забезпечення відтворення робочої чинності.

2. Організація праці в конкретній бізнес - структурі (організації, підприємстві, компанії, фірмі, установі) - спосіб упорядкування й напрямку праці на досягнення поставленої перед структурою мети шляхом об'єднання працівників цієї структури в певну систему.

Організація трудової діяльності в конкретній бізнес - структурі припускає: **а)** добір і розміщення кадрів; **б)** визначення переліку функцій і обов'язків кожного працівника; **в)** організацію робочих місць; **г)** створення безпечних умов здійснення трудового процесу; **д)** розробка режимів праці й відпочинку працівників; **е)** встановлення правил дисципліни праці, що забезпечують порядок і погодженість у роботі; **ж)** поділ і кооперацію праці в організації; **з)** розробку методів праці, за допомогою яких може бути виконаний той або інший вид роботи; **і)** встановлення заходу праці за допомогою його нормування; **к)** організацію оплати праці працівників і їх мотивації.

3. Організація праці на робочому місці в складних виробничих системах включає такі аспекти, як: **а)** максимальний облік функціональних можливостей працівника; **б)** визначення порога стомлюваності працівників і їх працездатності; **в)** ступені реакції працівника на непередбачені подразники; **г)** стабільності працівника до факторів виробничого середовища (температурним скачкам, шуму, тиску і т.д.).

У цілому організація використання людських ресурсів на всіх рівнях (суспільство в цілому, конкретна бізнес-структура, робоче місце) вирішує наступні групи завдань:

- Економічні завдання: ріст продуктивності праці, поліпшення використання трудового потенціалу й робочого часу, економія всіх видів ресурсів, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції й ефективності проведення.
- Організаційні завдання: визначення порядку й послідовності робіт, забезпечення безперебійності трудового процесу й рівномірної завантаженості працівника, створення діючої системи відповідальності й стимулювання за результати праці, а також системи його нормування.
- Психологічні завдання: оздоровлення й полегшення праці, усунення зайвих витрат енергії працівників, забезпечення їх психологічної сумісності й відповідності психологічних характеристик людину особливостям трудової діяльності, забезпечення безпеки праці.
- Соціальні завдання: підвищення змістовності й привабливості праці, створення умов для розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації й розширення професійного профілю, реалізації їх трудової кар'єри й росту їх добробуту.

Процес організації використання людських ресурсів у кожній конкретній бізнес - структурі має два взаємозалежні аспекти:

- статичний аспект - структура безпосередньо трудового процесу;
- динамічний аспект - функціонування, поведінка, взаємодія працюючих у процесі їх трудової діяльності.

Таким чином, організація трудового процесу (використання людських ресурсів) у конкретній бізнес - структурі являє собою конкретні раціональні форми й методи з'єднання людських ресурсів організації (її працівників) із засобами виробництва й предметами праці в процесі функціонування всіх процесів у цій організації.

Організація використання людських ресурсів базується на наступних принципах:

- 1.** Принцип системності - передбачає облік усіх елементів організації праці в їхньому взаємозв'язку й взаємному впливі. Даний принцип полягає в тому, що організацію праці необхідно розглядати: **а)** з одного боку, як явище, що має певну внутрішню структуру, що полягає із взаємозалежних і взаємозалежних елементів; **б)** з іншого боку, як явище, саме виступаюче елементом структури більш високого рівня, взаємозалежним і взаємозалежним з іншими елементами цієї структури.
- 2.** Принцип комплексності - реалізується у використанні досягнень ряду наук, що стосуються всіх сторін трудової діяльності (трудовай, технічної, соціальної).
- 3.** Принцип економічності - 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.

4. Принцип гуманізації праці - передбачає створення таких умов трудової діяльності при яких максимально враховуються фізіологічні, психофізіологічні й соціальні можливості людини.

Досягнення необхідного ефекту від удосконалювання організації трудового процесу в кожній конкретній бізнес – структурі можливо лише у випадку створення в цій структурі цілісної системи організації праці. Цілісність даної системи розглядається як соціотехнічна система, заснована на двох взаємозалежних підсистемах:

✓ технічна підсистема, яка передбачає:

а) більш ефективне використання технологічного й технічного базису;

б) удосконалювання процесів організації й керування проведенням, а також процесів обслуговування проведення.

✓ соціальна підсистема, у якій особлива увага приділяється керуванню людськими ресурсами, у тому числі добору, навчанню й просуванню кадрів, розподілу функцій і відповідальності між учасниками проведення, плануванню праці, ефективним системам оплати праці й т.п. При цьому соціальна підсистема повинна забезпечити ефективне функціонування технічної підсистеми, тому включається в загальну систему організації праці відповідно до потреб технічної підсистеми.

Зміцнення взаємозв'язку між підсистемами цілісної системи організації праці в кожній конкретній бізнес – структурі на основі досягнень науки й техніки, з урахуванням досліджень в області фізіології й психології людини, ергономіки й виробничого середовища відповідають сучасним підходам до організації використання людських ресурсів і наукової організації праці (НОТ).

Пошук оптимальних і ефективних форм і способів досягнення цілей конкретної бізнес – структурою через реалізацію потенціалу організації припускає реалізацію наступних функцій наукової організації праці:

- ресурсозберігаюча функція — виражається в забезпеченні економії всіх видів ресурсів, у тому числі й людських (трудових);

- оптимізуюча функція — проявляється в забезпеченні відповідності рівня організації бізнес - процесів передовому рівню, як технічної оснащеності процесів, так і передовим формам і методам праці, що, в остаточному підсумку, забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу в цілому;

- функція охорони праці — забезпечує схоронність здоров'я працівника й підтримка його працездатності на високому рівні шляхом забезпечення сприятливих умов праці, раціонального режиму праці й відпочинку, використання гнучких режимів робочого часу;

- функція гармонізації праці — покликано оптимізувати співвідношення фізичних і розумових навантажень, які випробовує працівник у процесі трудової діяльності, у тому числі зниження монотонності праці;

- функція формування людського капіталу — укладається у встановленні й реалізації системи безперервної освіти на виробництві, що включає професійну орієнтацію й професійний відбір, перепідготовку й підвищення кваліфікації;
- функція збагачення праці — припускає ріст змістовності праці і його привабливості для працівника шляхом гуманізації праці, усунення ручних, монотонних операцій і функцій;
- функція розвитку культури виробництва — реалізується за допомогою створення естетично привабливого виробничого середовища, раціоналізації режимів праці й відпочинку, розвиток виробничої демократії.

Для оцінки стану й рівня розвитку системи НОП у бізнес – структурі можна виділити наступні показники (критерії), що характеризують рівень організації праці:

- використання сукупного робочого часу (повне використання робочого дня);
- використання кожного працівника протягом робочого дня відповідно до наявних компетенціями;
- забезпечення для кожного працівника нормальної інтенсивності праці.

До основних показникам ефективності заходів НОП ставляться:

- річний економічний ефект від реалізації заходів НОП окремо по кожному функціональному напрямкові;
- строк окупності додаткових витрат на заходи НОП;
- зниження собівартості й / або ріст продуктивності праці за рахунок конкретних заходів і ін.

Ряд елементів, що становлять організацію праці в конкретній бізнес – структурі (добір, розміщення, підготовку кадрів і підвищення їх кваліфікації; організацію робочих місць і їх обслуговування; створення сприятливих умов здійснення трудового процесу; розробку режимів праці й відпочинку працівників) були розглянуті раніше. Окремі елементи цього процесу вимагають більш детального розгляду, у тому числі:

- 1) раціоналізація прийомів і методів здійснення трудових функцій;
- 2) удосконалювання процесу поділу праці і його кооперації.

Будь-який бізнес - процес являє собою сукупність певного кількості операцій, що мають своє цільове призначення. Під операцією розуміють частина бізнес- процесу, яка здійснюється над певним предметом праці одним працівником (або їх групою - бригадою, колективом) на одному робочому місці. Операції розділяються на складені елементи, як по технологічному, так і трудовому принципу.

По трудовому принципу операції можна розділити на такі складові елементи:

- ✓ Приймання — це частина операції, що представляє собою сукупність трудових дій працівника, що мають певне цільове призначення.
- ✓ Трудовий рух — це частина приймання, що має цільове призначення.

Зміст й порядок виконання трудових операцій багато в чому визначається технологією реалізації кожного конкретного бізнес - процесу, яка встановлює й обумовлює також і послідовність виконання трудових прийомів і рухів. При вивченні й аналізі трудових процесів, операцій і прийомів, необхідно враховувати, що трудові процеси різняться по наступних основних ознаках:

- по характеру предмета й продукту праці - виділяються два види трудових процесів – **а)** матеріально-енергетичні (сировина матеріали, деталі або електрична, теплова, гідравлічна енергія); **б)** інформаційні (економічна, конструкторська, технологічна й ін. види інформації).
- по функціях, виконуваних працівниками - трудові процеси робітників (основні й допоміжні), а також виконувані керівниками, професіоналами, фахівцями, що й служать (технічними виконавцями).
- по ступеню участі людини у впливі на предмет праці – трудові процеси діляться на ручні, машинно-ручні, машинні й автоматизовані.
- по вазі праці й ступені впливу на працівників умов виробничого середовища.

Метод праці - спосіб виконання працівником виробничого завдання:

- а)** що характеризується структурою трудового процесу й технологією його здійснення;
- б)** що визначається, входять у процес видами робіт (операцій, приймань і їх комплексів, а також трудових рухів), послідовністю їх виконання й взаємозв'язком між ними.

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 операцій і приймань, а також методів їх виконання, навчання працівників цим методам є вагомим чинником підвищення працездатності й продуктивності праці, високої якості роботи, кращого використання встаткування, оснащення, матеріалів, енергії й інших ресурсів.

Процес раціоналізації прийомів і методів праці являє собою систему, при якій кожна трудова операція:

- а)** ретельно аналізується з метою скасування зайвих операцій, а також усунення зайвих рухів і прийомів;
- б)** проектує оптимальна послідовність виконання трудових операцій з урахуванням сполучення в часі виконання окремих трудових рухів і прийомів роботи й усунення втрат робочого часу;
- с)** 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, проектування раціональної послідовності виконання трудових рухів, прийомів і операцій необхідно сполучати із проектуванням раціональної організації робочого місця й бізнес-процесу в цілому.

Кожна трудова операція або робота має свої особливості, що вимагають у кожному конкретному випадку пошуку оригінальних рішень щодо їхньої раціоналізації. Однак усі методи праці мають деякі подібні риси, загальні для всіх видів робіт взаємозалежні принципи виконання трудових операцій, у тому числі забезпечення: природності рухів, одночасності й симетричності виконання руху різних органів тіла, ритмічності й автоматизму рухів і ін..

Послідовність вивчення й аналізу прийомів і методів праці наступна:

- 1) вивчення трудових операцій, що становлять трудовий процес;
- 2) вивчення трудових прийомів і рухів шляхом аналізу й запису в карту дослідження й проектування трудового процесу;
- 3) проектування раціонального трудового процесу й складових його трудових операцій, прийомів, рухів.

Першою ланкою всієї системи організації праці є поділ праці — історично що склався процес відокремлення, видозміни, закріплення окремих видів трудової діяльності, який протікає в суспільних формах диференціації й здійснення різноманітних видів трудової діяльності.

Таким чином, поділ праці — це відокремлення різних видів трудової діяльності й розподіл трудового процесу на частині, кожна з яких виконує певна група працівників, об'єднаних по загальних функціональних, професійним або кваліфікаційним ознакам.

Забезпечуючи синергетичний ефект діяльності організованої групи працівників, поділ трудової діяльності є причиною підвищення продуктивності праці за рахунок:

- вироблення в працівників навичок і автоматизму здійснення простих повторюваних операцій
- скорочення часу, затрачуваного на перехід між різними операціями.

Розрізняють суспільний поділ праці, що передбачає як загальний поділ праці по галузях суспільного виробництва, так і приватний поділ праці усередині галузей, а також одиничний поділ праці, що характеризує поділ праці усередині організацій.

Суспільний поділ праці - виділення в самостійну галузь того або іншого виду діяльності, а також утворі і відокремлення виникаючих класів і соціальних груп:

- у результаті відділення землеробства від збирання, полювання й скотарства виділилося сільське господарство й утворювався клас селянство;
- промисловість виділилася в результаті відділення ремесла від сільського господарства й утворювалися соціальні групи ремісників, а пізніше — промисловці;
- торгівля відділилася із землеробства й ремесла з виділенням купецтва як соціальної групи;
- виділення фінансів і банківської справи пов'язане з лихварями;
- діяльність по організації й координації виконання робіт привело до появи такої соціальної групи як *технократія* (від греч. *techne* — майстерність,

ремесло й *kratos* — влада) — керівники, менеджмент, технічна інтелігенція, фахівці.

Одиничний поділ праці передбачає кілька форм поділу праці в організаціях, у тому числі:

- функціональний поділ праці, який передбачає відокремлення окремих груп працівників залежно від їхньої ролі в проведенні й означає розмежування й відокремлення діяльності груп працівників по функціях як відносно самостійним сферам діяльності;

- професійний поділ праці припускає відокремлення усередині кожної функціональної групи працівників залежно від технологічного змісту й виду виконуваних робіт різних професій і спеціальностей.

✓ Професія — офіційно встановлене заняття, рід діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, придбаних у результаті професійної освіти або спеціальної підготовки й досвіду роботи.

✓ Спеціальністю називається функціонально відособлена область трудової діяльності в рамках певної професії, тобто спеціалізація працівника в рамках даної професії.

- технологічний поділ праці обумовлений стадіями, фазами, видами робіт і виробничими операціями, характерними тієї або іншої технології проведення, утриманням і особливостями виконання робіт і означає розчленовування діючих на підприємстві виробничих процесів на окремі ситуації, операції, що й закріплюються за певним виконавцем, у тому числі розрізняють:

а) предметний поділ праці- закріплення за робочим комплексів операцій для одержання готового продукту. Предметний поділ праці характеризується тим, що за працівниками закріплюється виготовлення готового виробу цілком або закінченої частини виробу.

б) операційний поділ праці- припускає виконання працівником однієї або декількох окремих технологічних операцій (звичайно суміжних)

- кооперативний поділ праці являє собою форму поділу праці, обумовлену розчленовуванням процесу виготовлення виробу на складові частини, виконувані різними працівниками;

- кваліфікаційний поділ праці укладається у відокремленні окремих груп працівників залежно від рівня їх кваліфікації, обумовленою складністю, точністю й відповідальністю виконуваних робіт, рівнем професійної майстерності, виробничого досвіду й особистих здібностей працівника.

✓ Кваліфікація — сукупність необхідних знань, умінь, професійних навичок і виробничого досвіду для виконання в даних організаційно-технічних умовах певних видів робіт певної складності.

Комплексний підхід до проектування й обґрунтуванню найбільш оптимальних і ефективних форм поділу праці в конкретних умовах виробництва вимагає обліку взаємодії цілого ряду факторів і відповідних границь (нижніх і верхніх меж), за рамками яких поділ праці ставати неприпустимо, неможливо або недоцільно, у тому числі:

- Технічні границі поділу праці обґрунтовані технічними характеристиками застосовуваного встаткування, можливостями використовуваних пристосувань, основними експлуатаційними умовами, вимогами ринку і т.д.

- Фізіологічні й психофізіологічні границі поділу праці визначаються особистими професійними здібностями й можливостями персоналу, рівнем трудового навантаження й фізичних зусиль, вимогами збереження здоров'я й працездатності, зусиллями безпеки роботи і т.д.

- Соціальні границі поділу праці характеризуються змістовністю праці, наявністю різноманітних і привабливих робіт, можливостями розвитку творчих здібностей людини, ростом професійної кваліфікації, підвищенням заробітної плати і т.д.

- Економічні границі відображають вплив обраної форми поділу праці на кінцеві результати трудової й виробничої діяльності персоналу, зокрема на величину сумарних витрат трудових і матеріальних ресурсів.

Кооперація праці являє собою систему взаємозв'язку працівників при здійсненні процесу трудової діяльності і їх тісна взаємодія в здійсненні бізнес-процесів. Тому кооперація праці як елемент організації бізнесу в цілому й трудових процесів зокрема будується на наступних принципах:

- Планомірність і пропорційність витрат праці на проведення продукції з метою скорочення тривалість виробничого циклу й росту ділової активності бізнесу.

- Забезпечення раціонального взаємозв'язку між працівниками в процесі трудової діяльності, заснованої на поділі праці.

- Забезпечення надійних і постійних взаємозв'язків між працівниками для підтримки безперервності всіх бізнес-процесів і забезпечення працівників необхідним фронтом робіт.

- Рівні кооперації праці в організації залежать від тих підрозділів, які становлять його організаційну структуру - міжцехова, усередині цехова, усередині дільнична, усередині бригадна.

Залежно від способу встановлення обсягу робіт і обліку їх виконання виділяють наступні види кооперації праці:

- індивідуальна кооперація праці, при якій нормоване завдання й облік виконаної роботи, а відповідно, і нарахування заробітної плати здійснюються для кожного працівника окремо;

- колективна кооперація праці, яка припускає встановлення завдання й облік результатів праці для конкретного колективу в цілому.

Різновид кооперації праці досить широка, представляючи собою її різновиди, і визначаються особливостями кооперації окремих елементів організації, у тому числі:

- Технологічна кооперація праці — це кооперація праці, що обумовлюється розподілом процесу виготовлення продукції на різні стадії, які здійснюються в окремих цехах.

- Предметна кооперація праці має місце тоді етапом, що коли завершує, виготовлення продукції є її складання. У цьому випадку всі інші цехи поставляють комплектуючі, готові вироби, деталі складання в складальний цех. Тому предметна кооперація праці повинна забезпечувати злагодженість роботи цехів.

- Функціональна кооперація праці обумовлена характером функцій, які виконують ті або інші підрозділи підприємства.

Найпоширенішими формами кооперації праці є наступні:

- Сполучення професій і функцій являє собою таку форму кооперації праці, при якій працівник, крім роботи, виконуваної на основному робочому місці по своїй професії й спеціальності, виконує роботи іншого функціонального або професійного змісту.

Сполучення можливе в цьому випадку, якщо виконавець не повністю завантажений на основній роботі протягом робочого дня, при цьому обсяг робіт по професії, що сполучається, не повинен бути більше, чим по основній роботі. Для ефективного сполучення професій і функцій особливі вимоги пред'являються до організації відповідних умов праці й організації робочого місця працівника.

Розвиток сполучення професій одержує в наступних областях:

- ✓ сполучення різнорідних професій;
 - ✓ сполучення основної роботи з роботою з технічного обслуговування використовуваного встаткування або з господарськими функціями;
 - ✓ сполучення різнорідних, але взаємозалежних робіт;
 - ✓ укрупнення надмірно роздроблених операцій.
- Самостійною формою кооперація праці є сумісництво, яке являє собою роботу в позаурочний час, тобто за межами норм робочого дня по основній роботі.

- Розширення зони обслуговування являє собою таку форму кооперації праці, при якій працівник, крім роботи, виконуваної на основному робочому місці по своїй професії й спеціальності, виконує роботи додатковий обсяг робіт аналогічного функціонального або професійного змісту.

- Багатоверстатне обслуговування можливе тільки при наявності машинно-автоматичного часу роботи встаткування — часу, протягом якого верстат працює автономно, без участі працівника й чому воно триваліше, тем більше число верстатів може одночасно обслуговувати один працівник. Тому багатоверстатне обслуговування — це можливість працівника обслуговувати відразу кілька верстатів при наявності машинно-автоматичного часу роботи верстатів.

- Бригадна форма організації праці є найпоширенішою формою кооперації праці, основною ознакою якої є тісний взаємозв'язок працівників у процесі праці. При цій формі організації праці всі працівники бригади спільно виконують виробничі завдання й несуть колективну відповідальність за результати своєї праці, причому матеріальна зацікавленість у результатах

колективної праці забезпечується колективною формою оплати праці за кінцевими результатами діяльності бригади. Залежно від рівня спеціалізації виділяють спеціалізовані й комплексні бригади.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Організація використання людських ресурсів – сутність, рівні розвитку й розв'язувані завдання.*

2. *Принципи організації трудових процесів. Цілісна система організації праці в бізнес - структурах.*

3. *Функції наукової організації праці. Оцінка стану й рівня розвитку системи НОП.*

4. *Складові елементи трудових процесів і їх класифікація. Методи виконання трудових операцій і процес їх раціоналізації. Послідовність вивчення й аналізу прийомів і методів праці.*

5. *Поділ праці – сутність, шляхи підвищення продуктивності праці. Суспільний поділ праці – сутність, етапи розвитку. Одиничний поділ праці – сутність, форми прояву. Види обмежень у поділі праці в організаціях.*

6. *Кооперація праці – сутність, принципи побудови. Різновид кооперації праці. Форми кооперації праці.*

§ 19. Нормування трудових процесів в організації

Одним з напрямків організації трудового процесу є нормування праці — установа необхідних витрат людських (трудових) ресурсів на виконання певної роботи у відповідних організаційно-технічних умовах при нормальній інтенсивності праці. Однак нормування праці є не тільки процесом визначення кількісних і якісних пропорцій у витратах живої праці - на основі 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).

Вимоги до організації процесу нормування трудової діяльності працівників бізнес структури передбачають:

- максимально можливе розширення сфери нормування праці при всіх видах діяльності й робіт;
- висока якість установлюваних норм праці за рахунок максимального їхнього наближення до суспільно необхідних витрат праці;

- наукову обґрунтованість норм праці на базі повного обліку організаційно-технічних, економічних, психофізіологічних і соціальних факторів.

Нормування праці в організації повинне встановлюватися на основі наступних принципів:

- ефективність як необхідність установаження норм праці, при яких необхідні виробничі результати досягаються з мінімальними сумарними витратами трудових, матеріальних, енергетичних і інформаційних ресурсів;

- комплексність, що виражає необхідність обліку взаємозв'язки технічних, економічних, психологічних, соціальних і правових факторів, що впливають на норми праці;

- системність, що означає, що організація й норми праці повинні відповідати кінцевим результатам проведення й урахувувати залежності між витратами ресурсів на всіх етапах виробничого процесу;

- об'єктивність як необхідність створення для всіх працівників підприємства рівних можливостей для виконання норм;

- конкретність, що означає, що організація й норми праці повинні відповідати параметрам виготовленої продукції, предметів і коштів праці, його умовам, типу виробництва й іншим об'єктивним характеристикам, що впливають при даній точності розрахунків на величину необхідних витрат праці й інших ресурсів;

- динамічність, що виражає об'єктивну необхідність зміни організації й норм праці при істотному для даної точності розрахунків зміні виробничих умов;

- легітимність, що відображає необхідність строгого дотримання законів і інших правових актів при нормуванні праці;

- позитивне відношення працівників організації, що означає необхідність створення такої системи організації, нормування й оплати праці, при якій забезпечується загальне позитивне відношення працюючих до виконуваних функцій, соціального середовища й підприємству в цілому.

Будь-який бізнес – процес, при його розгляді з позиції організації трудового процесу, являє собою витрати часу на виготовлення (надання) товару (послуги). При цьому розподіл витрат часу може здійснюватися стосовно кожного із трьох елементів цього процесу — 1) предмету праці, 2) засобам праці, 3) працівникам.

Витрати часу на виготовлення (надання) товару (послуги) стосовно працівників мають наступний склад:

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 ставляться до робочого часу. Законодавство встановлює нормальну тривалість робочого часу - 40 год у тиждень. Робочий час виконавця (їх групи) підрозділяється на:

1. Час роботи (Р)— період, протягом якого працівник здійснює підготовку й безпосереднє виконання отриманої роботи, що полягає з:

1.1. часу роботи з виконання заданої роботи (ВР). Цей час може бути час, що як перекривається, — це час виконання якої-небудь роботи, коли працівник веде пасивне спостереження за роботою встаткування й при цьому ще виконує яку-небудь роботу (наприклад, допоміжну) час, що так і не перекривається, — це час виконання роботи, коли працівник не в змозі виконувати яку-небудь роботу, працюючи при зупиненому, непрацюючому встаткуванні. Цей час полягає, у тому числі, з:

1.1.1. підготовчо-заключний час (ПЗ) — це час, який затрачає працівник на підготовку себе, предметів праці й засобів виробництва до виконання заданої роботи. Це проміжок робочого часу в плинні зміни, який затрачається один раз і практично не залежить від обсягу роботи на цю зміну.

1.1.2. оперативний час (ОПЧ) — це час, затрачуване на виконання заданої роботи (операції), яке повторюється з кожною одиницею або певним обсягом продукції й підрозділяється на:

1.1.2.а. основний або технологічний час (Чос) – це час, який затрачається на безпосередню зміну предмета праці;

1.1.2.б. допоміжний час (Чд) – це час, який затрачається працівником на дії, необхідні для виконання основної роботи й повторювані при виготовленні кожної одиниці продукції або визначеного їх числа.

1.1.3. час обслуговування робочого місця (ОБ) — час, затрачуване працівником на догляд за робочим місцем, устаткуванням і підтримка робочого місця в стані, що забезпечує продуктивну роботу протягом зміни або іншого робочого періоду. Цей час підрозділяється на:

1.1.3.а. час технічного обслуговування (ОБтех);

1.1.3.б. час організаційного обслуговування (ОБорг).

1.2. часу роботи, не передбаченої виробничим завданням (НР) – час, витрачене на виконання випадкової й непродуктивної роботи.

2. Час перерв (П) — це час, протягом якого працівник не бере участь у роботі, яке ділиться на:

2.1. час регламентованих перерв у роботі (ПР) містить у собі:

2.1.1. час перерв у роботі, обумовлені технологією й організацією виробничого процесу (ПРтех),

2.1.2. час на відпочинок і особисті потреби (ПРвоп)– час, передбачений діючими в організації нормами й розпорядком робочого дня.

2.2. час не регламентованих перерв у роботі (ПН) — це час перерв у роботі, викликаних порушенням нормального плину виробничого процесу:

2.1.1. перерви в роботі, викликані недоліками в організації виробництва(ПНорг);

2.1.2. перерви в роботі, викликані відмовами в роботі, поломками або аваріями встаткування й механізмів (ПНтех);

2.1.3. перерви в роботі, викликані порушенням трудової дисципліни (ПНтр).

Структура часу = **Р** (= ВР + НР) + **П** (= ПР + ПН), де
ВР = **ПЗ** + **ОПЧ** (= Чос + Чд) + **ОБ** (= ОБтех + ОБорг);
ПР (= ПРтех + ПРолн); **ПН** (= ПНорг + ПНтех + ПНтр);

Усі витрати робочого часу виконавця (їх групи), крім наведеної класифікації, з позицій нормування трудових операцій, можуть розділятися на:

- нормовані витрати робочого часу (НЗ) – витрати часу, які включаються в норму праці — це підготовчо-заклучний час (ПЗ); час оперативної роботи (ОПЧ); час обслуговування робочого місця (ОБ); час регламентованих перерв (ПР). $НЗ = ПЗ + ОПЧ + ОБ + ПР$

- не нормовані витрати праці робочого часу (ННЗ) - витрати часу, які є прямими втратами робочого часу й у нормативні витрати праці не включаються – час, затрачений на виконання робіт, не передбачених виробничим завданням (НР) і час не регламентованих перерв у роботі (ПН). $ННЗ = НР + ПН$

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. У практичній бізнес – діяльності застосовують наступні **види норм праці й трудових нормативів**:

- **Норма часу** - це необхідні (оптимальні) витрати часу одним працівником або їх бригадою (ланкою) на виконання одиниці роботи (продукції).

Формами вираження норми часу є:

- ✓ Норма тривалості, яка визначає необхідний час, за який повинна бути виконана одиниця роботи (товару, послуги) на одному агрегаті (верстаті, машині) або на одному робочому місці. Ця норма вимірюється у хвилинах (годиннику) на одиниці об'єму робіт.

- ✓ Норма трудомісткості операції, яка визначає необхідні витрати часу певного кількості (одного або декількох) працівників на виконання одиниці роботи (товару, послуги) на одному робочому місці. Ці витрати залежать не тільки від тривалості трудової операції, але й від чисельності працівників, зайнятих її виконанням. Ця норма вимірюється в хвилинах-людино-хвилинах (людино-годинах).

- ✓ Норма (норматив) часу обслуговування - це необхідні (оптимальні) витрати часу на обслуговування одного об'єкта (верстата, клієнта, відвідувача і т.д.).

- **Норма виробітку** - це необхідне (оптимальне) кількість одиниць продукції, яке повинне бути виготовлено одним працівником або їх бригадою (ланкою) за певний відрізок часу (годину, зміну). Ця норма вимірюється в натуральних одиницях в одиницю часу.

- **Нормоване завдання** - це заданий обсяг робіт (послуг), необхідного асортиментів, який повинен бути виконано одним або декількома працівниками за певний відрізок часу (зміну, добу, місяць). Нормоване завдання, як і норма виробітку, визначає необхідний результат діяльності працівників, однак на відміну від неї воно може бути встановлене не тільки в натуральних одиницях, але й у норма- годиннику, норма-гривнях і ін..

- **Норма (норматив) обслуговування** - це необхідне (оптимальне) кількість об'єктів (робочих місць, одиниць виробничої площі й інших виробничих верстатів), закріплених для обслуговування за одним працівником або їх бригадою (ланкою) в одиницю часу.

- **Норма (норматив) чисельності працівників** - це необхідна (оптимальна) чисельність працівників, які забезпечують виконання заданого обсягу робіт (послуг), у строго певний термін і необхідного якості.

- **Норма (норматив) керованості** - це оптимальна кількість працівників, яка повинна є безпосередньо підлегли одному керівникові (чисельність підлеглих).

- **Норми складності виконуваних робіт**, що визначають необхідну кваліфікацію виконавців і потребуючі глибокого розуміння особливостей технологічного процесу.

Таким чином, об'єктивно існують дві основні форми нормованих витрат праці, що характеризуються:

- **витратами робочого часу працівниками**, які визначаються: **а)** тривалістю часу роботи; **б)** трудомісткістю виконуваної роботи; **в)** чисельністю працівників, необхідних для виконання роботи;

- **витрати людських ресурсів** (робочої сили) у вигляді витрат фізичної й нервової енергії працівників, які визначаються: **а)** важкістю виконуваної роботи; **б)** темпом роботи; **в)** ступенем зайнятості працюючих протягом зміни; **г)** показниками припустимого стомлення; **д)** гранично припустимими психофізіологічними навантаженнями на організм людини.

У порівнянні з нормами витрат робочого часу, норми витрат робочої чинності досліджені в значно меншому ступені. З існуючих розробок нормативних матеріалів для характеристики норм витрат енергії працівників найбільшою мірою підходять норми важкості праці, які регламентують припустимі навантаження на організм працюючих, тому вони використовуються для обґрунтування часу на відпочинок, установлення компенсацій за несприятливі умови праці й т.п.

Із класифікацією норм праці тісно зв'язана класифікація нормативних матеріалів, які використовуються при встановленні норм праці й виражають залежності між необхідними витратами праці, що й впливають на них факторами, у тому числі:

- ✓ Нормативи режимів роботи устаткування містять параметри встаткування, на основі яких установлюються найбільш ефективні режими технологічного процесу, що забезпечують задану продуктивність устаткування з мінімальними витратами живого й упредметненого праці.

- ✓ Нормативи часу містять регламентовані витрати часу на виконання окремих елементів трудового процесу (трудових рухів, дій, приймань і т.д.), на виготовлення деталей, вузлів, виробів і на обслуговування одиниці встаткування, робочого місця, одиниці виробничої площі.

- ✓ Нормативи темпу встановлюють регламентований темп виконання робіт.

✓ Нормативи чисельності визначають регламентовану чисельність працівників, необхідних для виконання заданого обсягу роботи.

Розрізняють наступне **угруповання норм праці** залежно від:

- методу обґрунтування, норми можуть бути:

- ✓ технічно (науково) обґрунтовані норми – норми, розраховані за допомогою аналітичних методів на основі дослідження структури витрат робочого часу;

- ✓ статистичні, дослідно-статистичні норми – норми, які встановлюються з використанням для цього наявного досвіду виконання робіт (хоча такі норми не є досить обґрунтованими).

- ступені деталізації, норми бувають:

- ✓ диференційовані норми – норми, які встановлюються на окремі операції;

- ✓ укрупнені норми – норми, які встановлюються на виготовлення виробу цілком;

- ✓ комплексні норми – норми, які встановлюються на групу взаємозалежних робіт.

- сфери застосування, норми можуть диференціюватися на: галузеві й міжгалузеві, територіальні й місцеві – усередині організаційні.

У практиці використовуються наступні методи встановлення норм трудових витрат:

- група аналітичних (техніко-розрахункових) методів - методи нормування, за допомогою яких встановлюються науково обґрунтовані й оптимальні норми праці, які, як правило, є найбільш прогресивними. У цю групу методів входять наступні методи:

- ✓ експериментально - дослідницький метод;

- ✓ метод спостережень – а) фотографія робочого часу; б) хронометраж операцій; в) фото-хронометраж;

- ✓ метод порівнянь із типовими нормативами;

- ✓ бенчмаркінг (англ. *benchmarking* - порівняльний аналіз) — це процес визначення, розуміння й адаптації наявних прикладів ефективного функціонування системи норм і нормативів з метою поліпшення власної роботи на основі процесів оцінювання наявного передового досвіду й зіставлення цього досвіду із власним;

- ✓ нормативний метод - **а)** по диференційованих і мікроелементних нормативах; **б)** по укрупнених нормативах; **в)** по комплексних нормативах;

- група дослідно-статистичних (сумарних) методів - методи нормування, за допомогою яких встановлюються дослідно-статистичні норми, які через простоту розрахунків і реальності застосування мають широке практичне застосування, але, по цих же причинах, є не досить прогресивними. У цю групу методів входять наступні методи:

- ✓ дослідний метод;

- ✓ статистичний метод;

- ✓ метод аналогій - припускає при розрахунках норм робочого часу враховувати витрати часу по аналогічних операціях або роботах.

- група фізіологічних методів - методи нормування, за допомогою яких встановлюються норми, які базуються на критеріях, що визначаються психофізіологічними можливостями працівника.

Основними етапами встановлення норм праці з використанням найбільш об'єктивних аналітичних (техніко-розрахункових) методів розрахунків наступні:

- розчленовування виробничого процесу на операції;
- вивчення й аналіз операцій по складових елементах;
- встановлення найбільш раціонального порядку виконання операцій;
- розрахунки норм на операцію на основі хронометражних спостережень і світлин робочого дня;
- впровадження технічно обґрунтованих норм часу, норм виробітку, норм обслуговування й ін.

Найпоширенішими серед аналітичних методів є методи спостережень, серед яких:

Фотографія робочого часу — це процес вивчення й виміру всіх без винятку витрат робочого часу протягом робочої зміни або її частини.

Цей метод застосовується для розрахунків норм і нормативів на основі визначення необхідного часу на:

- ✓ підготовчо-заключного час (ПЗ);
- ✓ час обслуговування робочого місця (як час технічного обслуговування (ОБтех), так і час організаційного обслуговування (ОБорг));
- ✓ час регламентованих перерв у роботі на відпочинок і особисті потреби (ПРвоп).

Крім того, за допомогою фотографія робочого часу одержують вихідну інформацію для аналізу використання робочого часу протягом робочого дня, з погляду встановлення причин втрат робочого часу, і їх усунення. Визначення резервів росту продуктивності праці на основі світлина робочого часу, крім розрахунків норм праці, укладається в детальному аналізі:

- ✓ часу роботи, не передбаченої виробничим завданням (НР);
- ✓ часу не регламентованих перерв у роботі ((ПН), у тому числі викликаних недоліками в організації проведення (ПНорг), викликаних відмовами в роботі, поломками або аваріями встаткування й механізмів (ПНтех), а також викликаних порушенням трудової дисципліни (ПНтр)).

Аналізуються також не ефективно використання робочого часу протягом регламентованих перерв у роботі, обумовлених технологією й організацією виробничого процесу (ПРтех).

Різновидами фотографії робочого часу є:

- ✓ індивідуальні, групові, бригадні фотографії робочого часу й само фотографій робочого часу;
- ✓ безперервні, моментні й маршрутні фотографії робочого часу;
- ✓ цифрові й графічні фотографії робочого часу, а також фото-кіно-зйомки й соціолограми.

Фотографія робочого часу проводиться по спеціально розроблених картах, витрати часу вимірюються за допомогою годин (або працівником, якому доручено провести спостереження або самим працівником). За результатами фотографії робочого часу становлять баланс робочого часу.

Зіставлення даних фактичного й нормального (раціонального) балансів дозволяє визначити резерви робочого часу й розрахувати:

а) коефіцієнт можливого ущільнення робочого дня;

б) коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу.

Хронометражні спостереження - проводяться для вивчення витрат робочого часу на операцію по складових її елементах. Хронометраж — це процес вивчення витрат часу на виконання циклічно повторюваних елементів основного й допоміжного часу операції й застосовується він для встановлення тривалості оперативного часу (ОПЧ), а також для одержання необхідних даних, використовуваних при розробці нормативних матеріалів і при розрахунках технічно обґрунтованих норм.

При хронометражних спостереженнях складається хронометражна карта, у якій записуються: а) елементи операції; б) фіксажні крапки вимірів; в) фактори тривалості виконання кожного з елементів; г) кількість спостережень і ін. По кожному елементу створюються багаторазові виміри, визначається їхня тривалість, і ці виміри утворюють хронометражні ряди. Виміри в кожному хронометражному ряді, як правило, мають деякі коливання, при цьому значні коливання свідчать про наявність помилкових вимірів, які слід виключити з підрахунку. Для оцінки допустимості коливання хронометражних рядів застосовують коефіцієнт стабільності, який визначається відношенням максимального виміру до мінімального виміру часу в даному хронометражному ряді.

Хронометраж вважається стійким за умови, якщо фактичний коефіцієнт стабільності менше нормального (нормативного) або дорівнює йому.

Визначення витрат праці за допомогою методу хронометражних спостережень трудомісткі, тому на практиці при визначенні норм витрат часу широко використовують довідково-розрахункові матеріали, тобто нормативи, класифікація яких тісно пов'язана із класифікацією норм праці.

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.

Вибір найкращого варіанта норми здійснюється на основі:

1. Критерій оптимальності — це показник, на підставі якого проводиться порівняльна оцінка можливих рішень (альтернатив) і вибір найкращого.

2. Система обмежень — область 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.

До основних показників, що характеризують рівень нормування праці в організації, відносяться:

- ✓ середній коефіцієнт (відсоток) виконання норм праці по підрозділу певної сукупності працівників;
- ✓ розподіл працівників за коефіцієнтом (відсотком) виконання норм праці;
- ✓ частка працівників, праця яких нормується, у тому числі по категоріях персоналу;
- ✓ загальна кількість застосовуваних норм по аналізованому підрозділу або в цілому по сукупності працівників;
- ✓ питома вага технічно обґрунтованих (науково обґрунтованих) норм праці в цілому й по групах працівників;
- ✓ частка норм праці, розрахованих по міжгалузевих і галузевих нормативах;
- ✓ рівень напруженості норм праці;
- ✓ частота перегляду норм праці в часі й у просторі;
- ✓ економія від зниження трудомісткості продукції в результаті вдосконалювання нормування праці.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Нормування трудових процесів – сутність, напрямки використання. Вимоги до організації процесу нормування праці й принципи, на яких цей процес заснований.*

2. *Характеристика витрати часу працівника на виготовлення товару (послуг) і їх склад. Нормовані й не нормовані витрати робочого часу.*

3. *Види норм праці й трудових нормативів. Форми нормованих витрат праці.*

4. *Нормативні матеріали, які використовуються при встановленні норм праці. Угрупування норм праці залежно від підходів до процесу нормування.*

5. *Методи встановлення норм трудових витрат. Порядок установаження норм праці при аналітичних методах нормування.*

6. *Фотографія робочого часу й хронометражні спостереження.*

7. *Фактори, що впливають на обґрунтування норм праці. Показники, що характеризують рівень нормування праці в організації.*

§ 20. Регламентация трудової діяльності в процесі управління людськими ресурсами

Підвищення рівня керованості організацією в цілому і її персоналом зокрема багато в чому залежить регламентації її діяльності – процесів, пов'язаних із установаженням правил, положень, інструкцій, норм, що визначають порядок діяльності працівників організації і їх колективів,

структурних підрозділів і організації в цілому. Основою процесів регламентації є "регламент" (від фр. *reglement* - правило) - сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію й порядок діяльності організації, а також порядок здійснення керуючих дій. У 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.

Регламентуючі матеріали повинні відповідати наступним вимогам:

- регламент повинен закріплювати самий раціональний варіант організаційного розв'язку;
- урахувати будь-які пропозиції з боку співробітників по вдосконалюванню регламентів;
- регламент не повинен бути статичним, незмінним протягом тривалого часу - він повинен приводитися у відповідність із мінливими умовами, як внутрішніми, так і зовнішніми.

Регламенти, використовувані в практичній діяльності організації, можна класифікувати в такий спосіб:

a) регламенти, що регулюють діяльність організації як єдиної юридичної особи - статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку й ін.;

b) регламенти, що регулюють порядок роботи з технікою й дотримання технології – паспорта встаткування, інструкції для експлуатації, технологічні карти й інструкції і т.д.;

c) регламенти, що регулюють процеси організації діяльності - організаційні процеси, графіки проведення, схеми й графіки корпоративних поставок;

d) регламенти, що регулюють роботу персоналу, розглянутого, у свою чергу, як сукупність взаємозалежних груп працівників - положення про підрозділи, модель робочих місць, посадові інструкції, трудові контракти;

e) регламенти, що регулюють інформаційне забезпечення діяльності – схеми інформаційних потоків, форми документів, порядок діловодства, класифікатори, типові банки даних і ін.

При цьому на практиці дуже важливо:

a) визначити оптимальний ступінь регламентації трудової діяльності працівників;

b) чітко встановити коло питань, при розв'язку яких необхідна тверда, цілеспрямована регламентація.

Таким чином, до основних регламентам організації ставляться:

- статут організації;
- положення про підрозділ;
- посадові інструкції;
- особистісні специфікації;
- схеми організаційних структур і схем управління;

- різні норми й нормативи;
- правила внутрішнього трудового розпорядку й ін.

Для забезпечення ефективної керованості діяльності організації, необхідно регламентувати наступні об'єкти:

1) Суб'єкти діяльності, якими в процесі регламентації виступають співробітники організації, що виконують роботу. Суб'єкти діяльності можуть виступати в якості:

- а) індивідуальних суб'єктів - посадові позиції, робочі місця;
- б) колективних суб'єктів – бригади, ділянки, підрозділи.

З метою регламентації діяльності суб'єктів звичайно використовуються наступні організаційні документи: положення про структурних підрозділи або посадових осіб, посадові інструкції.

2) Процеси діяльності - це частини діяльності, у ході якої суб'єкти виконують свою роботу, використовуючи ресурси. Для регламентації процесів діяльності використовуються такі нормативні документи, що регламентують діяльність, як, наприклад, положення про напрямки діяльності, робочі інструкції, методичні рекомендації.

3) Ресурси, необхідні для успішного ведення діяльності - це фінансові, матеріальні, енергетичні й людські ресурси, які забезпечують діяльність організації. Обов'язкової регламентації підлягає порядок придбання, розподілу й споживання ресурсів. Для цих цілей найбільше зручно використанням планово-облікових документів - планів, нормативів, звітів, бюджетів, балансів.

Враховуючи, що одним із ключових ресурсів, необхідних у діяльності практично будь-якої організації є людські ресурси, регламентація діяльності персоналу - одна з найважливіших завдань будь-якої організації, а особливо великої. Роль HR- фахівців при роботі із планово-обліковими документами укладається в розробці реальних планів і звітів по управлінню людські ресурси, а також аналітичних матеріалів, у вигляді довідників по кадрових аспектах діяльності організації.

Одним з найпоширеніших типів регламентуючих документів є розпорядчі документи організації, представлені у вигляді наказів, розпоряджень, службових записок, рішень і т.п. Ці документи застосовуються для передачі короткострокових зволікань, що не терплять, доручень керівництва - коли нема рації розробляти повноцінний документ довгочасної дії. Такими документами можна регулювати й суб'єкти, і процеси, і ресурси.

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 - функцій управління, оргструктури, технології управління, кадрового, ресурсного, технічного забезпечення й ін.

Регламентація використання людських ресурсів організації являє собою впорядкування трудової діяльності її співробітників шляхом установлення:

- а) однозначних правил виконання ними робіт;

б) моделей поведінки співробітників у рамках певної діяльності й займаного місця в ієрархії організації.

У практиці регулювання трудових відносин і організації праці особливо важливі:

- а)** регламентація трудової діяльності працівників;
- б)** чіткий формалізований опис посадових обов'язків співробітників;
- с)** однозначне визначення засобів забезпечення цих обов'язків.

Розробка нормативних документів, що регламентують трудову діяльність, повинна забезпечити:

- чітке визначення функцій, прав, обов'язків кожного підрозділу організації, а також окремих виконавців з урахуванням специфічних особливостей їх діяльності;

- тісна взаємодія всіх підрозділів і служб із метою виключення дублювання в їхній роботі, що забезпечує ефективне управління організацією в цілому.

Усе різноманіття документів, що регламентують процеси використання людських ресурсів, може бути презентовано як система, упорядкування процесів трудової діяльності співробітників організації, у рамках якої виділяються різні форми регламентації праці - тобто конкретна вистава регламентів праці у вигляді сукупності документів, схем, графіків, таблиць і т.п., які можна розділити на:

- а)** документовані регламенти;
- б)** не документовані регламенти.

Регламентування процесів використання людських ресурсів в організації, як правило, розглядається по наступних напрямках:

- Організаційно-правове регламентування відображається в ряді документів, що мають:

- а)** нормативний характер - положення про структурний підрозділ, положення про організації, посадові інструкції й ін.;

- б)** характер адміністративної вказівки, яка є обов'язковим, адресується конкретним керованим об'єктам або особам - накази, розпорядження, інструкції;

- с)** рекомендаційний характер - розпорядок дня керівника й т.п.

Документи організаційно-правового регламентування мають різний ступінь регламентації й деталізації, але загальне для них - чітка дисципліна виконання й адміністративна відповідальність, які можливі тільки при наділенні правами й обов'язками органа керування й конкретної посадової особи.

- Економічний напрямок регламентування характерно для документів, які визначають границі й порядок економічних відносин у процесі здійсненні бізнес - діяльності. До документів економічного напрямку регламентування ставляться: порядок формування кошторисів, бюджетів, калькуляцій і т.д., положення про оплату праці, про матеріальне стимулювання працівників організації, положення про порядок надання соціальних пільг і т.п.

- Соціально-психологічний напрямок регламентування встановлює певний порядок соціально-психологічних відносин - кодекс ділової етики, положення про дресс - коди, порядок проведення корпоративних заходів і т.п. Соціально-психологічний напрямок регламентування сприяє посиленню й чіткому використанню організаційно-правових і економічних форм регламентування.

Можна виділити три способи цілеспрямованого управління моделями поведінки співробітників залежно від твердості регламентації:

- Правила - це офіційно зафіксовані в регламентуючих документах моделі поведінки у вигляді стандартів діяльності, дотримання яких контролюється адміністративно, а порушення карається. Правила - самий твердий спосіб регламентації, яким можуть регулюватися технологічні області діяльності.

Крім того, правилами можуть установлюватися стандарти проведення нарад, форма одягу, поведінка співробітників під час корпоративних заходів і в деяких випадках навіть особисте життя співробітників.

- Норми - неофіційні й, як правило, не зафіксовані, але чітко дотримувані моделі поведінки, проходження яким контролюється співробітниками організації, а їх порушення зневажається. Співробітники організації, які ухвалюють саму активну участь у збереженні, поширенні й контролі виконання норм, стають її лідерами (неформальними, а в окремих випадках і формальними).

- Традиції - максимально м'які вимоги до поведінки співробітників, при яких існує деяка модель поведінки, яку схвалило керівництво, але немає ні контролюючих її дотримання лідерів, ні офіційних правил. У цьому випадку модель виступає як еталон, але кожна людина вирішує сам, додержуватися цьому еталона чи ні (за принципом «подобається - не подобається»).

З розвитком підприємницької діяльності організації одержали свободу в розв'язанні більшості питань, пов'язаних з використанням людських ресурсів організації, з метою надання більш широких повноважень у рішенні цих питань для підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції (послуг) і підвищення ефективності роботи організації в цілому. Враховуючи, що поняття регламентація трудової діяльності дуже велике, необхідно розглянути всі об'єкти діяльності персоналу.

Враховуючи що, регламентація припускає встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль їх виконання, необхідно розмежувати ті сфери діяльності працівників, які вимагають твердого дотримання інструкцій і контролю їх виконання, від тих сфер, у яких працівник повинен бути вільний у своїх діях і може виявити ініціативу.

Регламентація процесів відбору, наймання й адаптації нових співробітників повинна забезпечити чіткість виконання даних процесів і максимально швидке сприйняття потенційними працівниками і її новачками властивих організації традицій і норм, що дозволяють увімкнутися в трудовий процес. Цьому сприяє надання інформації щодо характеру його роботи, необхідної компетенції й пов'язаної із цим відповідальністю, перспектив

професійного й посадового росту, системи винагороди за роботу й соціальних пілг, що представляються працівникам організацією й т.п.

Основна проблема в цьому випадку - це те, що які б друковані документи не одержав новачок (будь те керівник високого рангу або просто робітник), ніщо не може замінити живого спілкування з людиною (в ідеалі ця людина повинен бути спеціально підготовлений).

Регламентация змісту виконуваної роботи співробітниками організації служить підвищенню ефективності виконуваної роботи й повинна вирішувати наступні завдання:

- визначення робіт і операцій, які повинні бути покладені на працівників;
- забезпечення працівників необхідної їм для виконання покладених на них завдань інформацією;
- розподіл робіт і операцій між підрозділами організації за принципом раціональності;
- установлення конкретних посадових обов'язків для кожного працівника відповідно до його кваліфікації й рівня освіти.

Регламентация параметрів трудової діяльності співробітників передбачає встановлення якісних параметрів трудової діяльності й кількісних показників. Удосконалювання трудової діяльності персоналу організації тісно пов'язане з регламентуванням і нормуванням праці, хоча ступінь формалізації цих процесів дотепер залишається проблематичної. При цьому нормування праці (установлення норм витрат робочого часу на виробництво якого-небудь товару/послуги, а також нормативів чисельності) характеризується розробкою й установленням строго кількісних параметрів трудових процесів, а регламентування трудових процесів припускає розробку не тільки кількісних, але і якісних параметрів цих процесів.

Регламентация результатів виконуваної співробітниками роботи відіграє дуже важливу роль із погляду мотивації й стимулювання трудової діяльності й містить у собі документи, що визначають порядок:

- визначення показників, що характеризують діяльність підрозділів організації й кожного її працівника окремо, які враховували б внесок цих підрозділів і окремих працівників у загальний результат діяльності організації;
- визначення кількісної оцінки по кожному з показників;
- визначення залежності розмірів винагород і ступені виконання показників.

Регламентация систем оплати праці й мотивації персоналу повинна чітко формулювати варті перед колективом працівників у цілому й окремими працівниками зокрема завдання (основні й другорядні), розв'язок яких забезпечить консенсус між економічними й соціальними інтересами найманих робітників і інтересами організації в цілому.

Наприклад, однієї сторони, це може бути збільшення обсягу, розширення асортиментів, підвищення технічного рівня і якості продукції, що випускається,

з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу; у теж час із іншого боку - зниження собівартості й підвищення рентабельності проведення.

Об'єктами регламентації в цьому випадку повинні бути:

- конкретні обов'язки того або іншого співробітника;
- конкретні результати його діяльності (витрати праці);
- розмір винагороди, відповідний до досягнутих результатів.

Тобто, кожний співробітник повинен мати повну виставу про те, що входить у його обов'язку, яких результатів від нього чекають, а також розмір винагороди, відповідний до досягнутих результатів.

Крім того, необхідна регламентація й у питанні оцінки кінцевої роботи, тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, по яких буде оцінюватися кінцева робота співробітника. Така регламентація, проте, не повинна виключати творчий підхід, який у свою чергу також повинен бути врахований у наступному винагороді працівника.

Розробляючи регламентуючі матеріали по питанню оплати праці й мотивації персоналу необхідно враховувати співвіднесення результатів діяльності працівників (бригад, ділянок, підрозділів і організації в цілому), їхньої винагороди й потреб, які бувають як первинні (фізіологічні потреби), так і вторинні (потреби в прихильності, повазі, успіху).

Таким чином, регламентуючи мотиваційні схеми в частині винагороди, необхідно враховувати як зовнішню винагороду – одержання матеріальних компенсацій і просування по службовим сходам, спрямованих на задоволення первинних потреб, так і внутрішню винагороду – задоволення, одержуване людиною від роботи, від поваги з боку колег, від причетності до колективу - задоволення вторинних потреб.

Регламентація процесів управління людськими ресурсами в цілому й управлінської праці персоналу зокрема не обмежується:

- вибором організаційної структури управління;
- регламентацією зв'язків між усіма рівнями ієрархії управління;
- визначенням штатів управлінського персоналу;
- регламентацією функціональних (посадових) обов'язків, прав і зон відповідальності.

Крім того, визначаються завдання, функції, порядок діяльності структурних підрозділів організації й зв'язки між ними, а також форми документів і схеми їх руху.

Зміст окремих документів, що регламентують використання людських ресурсів в організації, що впливає:

1. Положення про структурний підрозділ організації являє собою документ, призначений для нормативно-правової регламентації діяльності кожного структурного підрозділу статус, що визначає, даного підрозділу, його місце й роль у системі керування, а також його внутрішню організацію. Типова структура даного документа наступна:

- Загальна частина, у якій вказується:

- ✓ підпорядкованість підрозділу в ієрархії управління організації;
- ✓ головна мета діяльності та основні функції управління, які реалізує підрозділ;
- ✓ порядок створення, реорганізації й ліквідації підрозділу;
- ✓ числено-професійний склад працівників підрозділу й схема підпорядкованості персоналу усередині нього;
- ✓ перелік основних нормативних актів, положень і інструкцій, якими керується структурний підрозділ.

- Функції й завдання – розділ, який містить функції й комплекси завдань управління, закріплені за структурним підрозділом.

- Права – у розділі описуються можливості по використанню різних ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних), які надаються підрозділу для виконання функцій керування, закріплених за структурним підрозділом.

- Відповідальність – у розділі конкретизується диференційована відповідальність (індивідуальна або колективна), яку несуть працівники структурного підрозділу за виконання встановлених власником організації цілей і завдань.

- Взаємини з іншими підрозділами організації – у розділі встановлюється сукупність стійких зв'язків і взаємних зобов'язань між підрозділами.

2. Штатний розклад являє собою документ, що регламентує сукупність робочих місць структурного підрозділу організації з деталізацією їх по чисельному й професійно – кваліфікаційному складу, розмірам оплати праці й надаваним пільгам.

3. Посадова інструкція являє собою основний документ, що регламентує призначення й місце працівника в системі керування організацією, його функціональні обов'язки, права, відповідальність і форми заохочення. Типова структура даного документа наступна:

- Загальна частина, у якій вказується:
 - ✓ основна мета діяльності працівника, що визначає головний напрямок його роботи при виконанні функціональних обов'язків;
 - ✓ порядок призначення, переведення й звільнення працівника по даній посаді;

- ✓ кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду;
 - ✓ професійні вимоги до кандидата на посаду;
 - ✓ перелік основних нормативних актів, положень і інструкцій, якими повинен керуватися працівник при виконанні обов'язків.

- Функціональні обов'язки – розділ, який визначає функціональні обов'язки працівника, кількісні показники їх виконання й функціональні взаємозв'язки з іншими працівниками.

- Права – характеристика можливостей, якими наділений працюючий на посаді, у частині використання різних ресурсів (трудових, інформаційних,

фінансових, матеріальних, технічних, енергетичних) для рішення завдань, передбачених за посадою.

- Відповідальність – розділ, який визначає персональну відповідальність працівника за несвоєчасне й неякісне виконання функціональних обов'язків з урахуванням чинного трудового законодавства.

- Зв'язки за посадою – розділ, який встановлює сукупність стійких зв'язків і взаємних зобов'язань між посадами, ступінь інтеграції й координації посад, яка забезпечує необхідну погодженість у їхніх діях.

4. Правила внутрішнього трудового розпорядку, передбачає наступні розділи:

- ✓ загальні положення;
- ✓ порядок приймання й звільнення співробітників;
- ✓ час праці й відпочинку;
- ✓ основні обов'язки співробітників;
- ✓ основні обов'язки адміністрації;
- ✓ заходи заохочення й стягнення.
- ✓ вимоги до співробітників;
- ✓ умови оплати праці;
- ✓ соціальні блага й гарантії;
- ✓ службова таємниця.

У коло питань структури організації, що займається управлінням людськими ресурсами, у частині регламентації трудової діяльності входить:

- проведення консультацій і надання методичної допомоги в створенні системи нормативних матеріалів, які регламентують трудову діяльність працівників з урахуванням вимог законодавчих і нормативно-правових документів;

- здійснення розробки й реалізації нормативних і методичних документів, що регламентують діяльність організації в цілому і її структурних підрозділів у частині питань управління ними, а також забезпечення технічного, організаційного, економічного й соціального розвитку відповідно до обраної стратегії й затвердженою тактикою.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Поняття регламентації й вимоги, які пред'являються до регламентуючих матеріалів. Класифікація регламентів.*

2. *Основні об'єкти процесу регламентації. Розпорядчі документи як складові процесу регламентації.*

3. *Регламенти праці й регламентація використання людських ресурсів організації. Вимоги до розробки документів, що регламентують трудову діяльність і їх форми.*

4. *Напрями регламентації використання людських ресурсів в організації. Управління поведінкою співробітників з урахуванням твердості регламентації.*

5. *Регламентація процесів відбору, наймання й адаптації співробітників. Регламентація змісту виконуваної роботи співробітниками.*

6. Регламентация параметрів трудової діяльності співробітників. Регламентация результатів виконуваної співробітниками роботи.

7. Регламентация систем оплати праці й мотивації персоналу. Регламентация процесів управління людськими ресурсами.

8. Зміст окремих документів, що регламентують використання людських ресурсів в організації.

9. Функції служби управлінням людськими ресурсами в частині регламентації трудової діяльності.

Глава 6. Управління людськими ресурсами організації

§ 21. Формування апарату управління організацією

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. Саме такий організаційний центр є основою керуючою підсистемою організації, яка являє собою сукупність форм об'єднання людей, що здійснюють на практиці процес управління всією організацією в цілому, а так само всіма її складеними елементами (структурами) окремо.

Процес управління - це цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему, орієнтоване на досягнення певної мети.

До керованої підсистеми ставляться елементи об'єкта управління, які сприймають керуючий вплив і перетворюють відповідно до нього поведінка об'єктів управління, у вигляді окремих елементів організації, а також механізмів взаємодії на ці елементи й ці елементи між собою.

Таким чином, керуюча підсистема управління – підсистема що управляє, виробляє, ухвалює й транслює управлінські рішення, а також забезпечує їхнє виконання. А керована підсистема управління, свою чергу, сприймає й реалізує ці рішення у процесі практичної діяльності. В умовах ієрархічності управління, залежно від конкретної ситуації, більшість елементів організації можуть належати як до керуючої, так і до керованої підсистем.

Керуюча й керована підсистеми організації, а також механізми їх взаємодії й комунікацій становлять цілісну систему управління організацією, яка містить:

1) структуру управління організацією - упорядкований набір елементів, що формують керуючу підсистему організації;

2) сукупність засобів і методів управлінського впливу на керовану підсистему (її об'єкти й елементи) з метою її активізації в досягненні певної мети;

3) систему взаємин елементів структури управління як усередині організації, так і з її зовнішнім середовищем різноманітних зв'язків, що передбачає наявність самих, у тому числі:

- ✓ безпосередніх і опосередкованих;
- ✓ головних і другорядних;
- ✓ внутрішніх і зовнішніх (поверхневих);

- ✓ постійних і тимчасових;
- ✓ закономірних і випадкових.

Цілісна система управління організацією повинна забезпечувати:

- ✓ оперативність і надійність впливу керуючої підсистеми на керовану;
- ✓ висока якість прийнятих управлінських рішень при мінімізації пов'язаних із цим витрат часу;
- ✓ поліпшення техніко-економічних показників діяльності організації в цілому і її підрозділів зокрема;
- ✓ досягнення економії як загальних видатків організації на здійснення своєї діяльності, так і витрат на утримання апарата управління й зниження частки працівників управління у всьому персоналі організації зокрема.

Створення структур управління організації багато в чому визначається наступними факторами:

- складністю процесу управління, обумовленою складністю керованого об'єкта (техніко–технологічної, економічної, соціальної), що характеризується, у тому числі, кількістю працівників, задіяних у керованій підсистемі й складністю їх дій і взаємозв'язків;
- діапазоном контролю - кількісний фактор, що характеризуються можливістю ефективного охоплення управлінською діяльністю певної кількості об'єктів, тобто граничним числом об'єктів, якими можна ефективно управляти;
- можливостями (сукупністю прав і відповідальності), якими наділяється кожний орган управління по всій ієрархії керуючої підсистеми;
- здатностями персонального складу керівників, що мають професійні знання, досвід керівної роботи й задіяних у керуючій підсистемі конкретної організації.

Стан і динаміка розвитку всіх систем, що забезпечують діяльність організації повинні враховуватися при формуванні структури організації, і в першу чергу таких, як:

- ✓ технічної системи, яка являє собою комбінація окремих технічних засобів з безлічі окремих видів різного встаткування;
- ✓ технологічної системи, заснованої на розподілі бізнес - діяльності організації на стадії й процеси. Дана система являє собою набір правил і норм, що визначають послідовність операцій у процесі здійснення діяльності окремих елементів системи (предмети праці, окремі операції й процедури) і управління ними;
- ✓ економічної системи, що представляє єдність усіх господарських і фінансових процесів і зв'язків, наявних в організації;
- ✓ організаційної системи, що забезпечує розробку, структурування й реалізацію всіх процесів управління на основі відповідних схем, положень і інструкцій, які дозволяють раціонально використовувати технічні кошти, предмети праці, інформацію, площі й людські ресурси.
- ✓ соціальної системи, яка є сукупністю соціальних відносин, утворених у результаті спільної діяльності людей і соціальних груп.

Таким чином, формування цілісної структури управління організацією можливо лише в тісному взаємозв'язку зі структурою цієї організації, що визначає фіксовані взаємозв'язки, які існують між підрозділами й працівниками організації. Такий зв'язок відображається в організаційній структурі управління організацією.

Організаційна структура управління являє собою єдність структурних підрозділів, що виконують певні функції управління, що й перебувають між собою у взаємозв'язку й співвідпорядкованості.

Первинність змісту процесу управління (складової функції управління) і вторинність форми цього процесу (представленої у вигляді структури управління) припускає, що при проектуванні організаційної структури управління необхідно:

1) визначити, які функції й у якому обсязі будуть необхідні для управління в конкретних умовах,

2) створювати необхідні органи управління зв'язки між ними і їх співвідпорядкованість.

Щоб визначити обсяг і втримування функцій управління, необхідно враховувати:

- ✓ Цілі керованого об'єкта й стан зовнішнього середовища організації;
- ✓ особливості бізнес-процесів, що проходять в організації;
- ✓ тип, масштаби й особливості технології бізнесу, а також характер готової продукції;
- ✓ рівень спеціалізації й кооперування бізнесу;
- ✓ чисельність працюючих в організації, їх кваліфікаційна й інші структури, а також рівень автоматизації управлінських робіт і інші.

При створенні необхідних органів управління в процесі проектування організаційної структури управління необхідно враховувати:

1) поділ праці й ступінь спеціалізації співробітників в організації;

2) рівень департаменталізації й кооперації, характерні для організації.

департаменталізація – процес розподілу організації на блоки, які називаються підрозділами, відділами, секторами, відділеннями, залежно від критеріїв якої розрізняють функціональну, територіальну, продуктову, проектну й змішану департаменталізацію;

3) ієрархію управління й норми керованості (діапазон контролю), передбачені системою управління.

✓ Ієрархія управління відображає вертикальну співвідпорядкованість рівнів управління, показує, хто й кому підкоряється, а також де і як розподіляються повноваження й відповідальність щодо прийняття управлінських рішень.

✓ Норма керованості або діапазон контролю – це максимальне число безпосередніх підлеглих, якими може ефективно управляти керівник.

4) ступінь централізації й децентралізації у виконанні окремих функцій і видів роботи.

✓ Централізація функцій означає зосередження прав по прийняттю рішень на певному рівні управління.

✓ Децентралізація функцій – передача (розосередження) прав по прийняттю рішень на різні рівні ієрархії управління з метою забезпечення більшої гнучкості управління, шляхом їхнього делегування.

5) рівень диференціації виконання робіт і інтеграції дій як окремих працівників, так і підрозділів організації.

✓ Диференціація означає таку спеціалізацію підрозділів, при якій кожне з них виконує певну закінчену роботу.

Керуюча частина цілісної системи управління 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 можливе виконання певних функцій керування виступає апарат управління організацією.

Адміністрація (лат. *admmistratio* - управління, керівництво) організації являє собою коло осіб, уповноважених власником бізнесу здійснювати весь аспект функцій, передбачених оперативним управлінням організації, а також виступати в якості її офіційного представника і юридичної особи. Звичайно до адміністрації організації відносять її керівника (генерального директора, голови правління), його заступників, виконавчих директорів і головного бухгалтера, а також групи керівників організації вищого рівня ієрархії — топ-менеджмент організації (від англ. *topmanagement* - вище керівництво). Особи, що є членами адміністрації організації, щодня здійснюють реалізацію політики по досягненню мети, передбаченої бізнес – стратегією й відповідають за ефективне управління всією організацією. Однак адміністрація організації є лише частиною її апарата керування (найчастіше незначною її частиною).

Кількісні і якісні характеристики апарата управління організацією (його чисельний і кваліфікаційний склад) у цілому визначаються в процесі аналізу взаємних зв'язків і механізмів реалізації як управлінських, так і виконавських функцій в організації, тобто залежить як від структури організації, так і від її організаційної структури управління.

Під структурою організації розуміється її архітектоніка (взаємна співвіднесеність і розташування структурних одиниць), наявність окремих структурних підрозділів і співвідношення між ними, а також ступінь твердості/гнучкості організаційної конфігурації й типи взаємодій між внутрішніми елементами.

Залежно від структури організації вибудовується і її організаційна структура управління - виникають рівні управління по вертикалі, а також координуючі центри по горизонталі. Якщо виникає об'єкт управління, то повинен з'явитися й відповідний йому суб'єкт у вигляді відповідного керівного органа — взаємозв'язок тут самий прямий і безпосередній.

В управлінській практиці виділяються три основні типи організаційних структур побудови апарату управління:

- лінійна;
- функціональна;

- адаптивна.

Лінійна організаційна структура, яка часто називається пірамідальною, бюрократичною, характеризується строгою ієрархічною організованістю, поділом зон відповідальності і єдиноначальністю.

Залежно від кількості ієрархічних рівнів стосовно загального числа працівників виділяються два підтипи лінійних організаційних структур: плоскі й високі.

Формування апарата управління при лінійних організаційних структурах повинне враховувати ряд особливостей системи управління при такій структурі:

- чітку систему взаємних зв'язків між рівнями управління;
- оперативність у прийнятті управлінських рішень;
- швидкість реакції у відповідь на прямі управлінські рішення;
- погодженість дій виконавців цих рішень;
- 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).

Враховуючи, що ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від типу й кількості зв'язків в управлінні, число яких незмінно росте зі збільшенням кількості співробітників, цей фактор суттєво впливає на формування апарата управління при цій структурі.

Для лінійної організаційної структури характерні наступні типи зв'язків: прямі зв'язки як між керівником і будь-якою комбінацією підлеглих, так і одиничні між підлеглими, а також перехресні зв'язки між підлеглими.

Тому при реалізації складних видів діяльності, що вимагають від співробітників великого числа узгодження, уточнень, консультацій з боку керівника, необхідні вузький діапазон контролю й висока (багаторівнева) організаційна структура.

Функціональна організаційна структура побудована за принципом розподілу функцій усередині організації й створення наскрізних підструктур управління по управлінню функціями.

Найчастіше функціональна організація існує одночасно з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Функціональні підрозділи одержують право віддавати розпорядження в рамках своєї компетенції як нижчестоящим підрозділам, так і рівним за статусом, але включеним у реалізацію єдиних функцій.

Наступні особливості системи управління при функціональних організаційних структурах необхідно враховувати при формуванні апарата управління:

- більш глибоке пророблення рішень по функціональних напрямках;
- висока компетентність фахівців, відповідальних за виконання окремих функцій;

- рішення функціональними керівниками, частини завдань лінійних менеджерів.

Одним з варіантів функціональної структури є дивізійна (департаментна), яка може бути побудована по продуктному, регіональному (географічному), споживчому (групі споживачів, що володіють загальними властивостями) принципам.

До основних проблемам функціональних організаційних структур можна віднести орієнтацію на реалізацію в основному закріплених функцій, відсутність гнучкості при зміні ситуації, як в організації, так і в поза неї.

Широке поширення в практичній діяльності, особливо великих організацій, знайшла комбінована, лінійно – функціональна організаційна структура, особливо її штабна форма.

Адаптивна організаційна структура - гнучкі структури, здатні змінюватися (адаптуватися) до вимог середовища (за аналогією з живими організмами). Саме адаптивні організаційні структури здатні, використовуючи всі ефективні аспекти лінійних і функціональних структур, успішно функціонувати в постійно мінливому світі.

Виділяються наступні типи адаптивних організаційних структур:

- проектна - тимчасова структура, створювана для розв'язання конкретного завдання. Зміст цієї структури полягає в тому, щоб для розв'язання завдання зібрати в одну команду всіх фахівців, здійснити проект якісно й у короткий строк, після чого проектна структура розпускається;

- матрична - функціонально-тимчасово-цільова структура. Це особливий вид організації, цілком побудованої по проектному типу, що діє тривалий час, що характерно для організацій, що постійно існують у проектній формі.

Для такого типу структур організації характерно:

- по вертикалі управління будується управління по окремих сферах діяльності організації;

- по горизонталі управління здійснюється управління проектами.

- 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.

Формування апарата управління організації при матричній організаційної структури повинне враховувати:

- активізацію діяльності керівників за рахунок створення програмних підрозділів і різкого збільшення контактів з функціональними підрозділами;

- можливість гнучкого використання кадрового потенціалу організації.

При цьому особливість цієї структури в складності самої структури, викликаній накладенням великої кількості вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також у складності управління організацією в ситуації відсутності єдиноначальності.

Погляд на організацію крізь призму стадій (циклів) її розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати її основні ціннісні установки й орієнтації, конкретизувати завдання, що коштують перед організацією в цілому і її апарата керування зокрема, а також особливості управлінських підходів і кадрового забезпечення.

Формування апарата управління організації багато в чому залежить від стадії розвитку організації:

- формування організації - організації важливо знайти той вид діяльності і його результат, який може бути запропонований споживачеві й дозволить знайти своє місце на ринку, “розкрутити” свій товар. Перед апаратом управління ставляться завдання визначення її мети через уточнення вистав про клієнта й кон'юнктурі ринку, про специфічні потреби й співвіднесення їх з можливостями й виставами про завдання діяльності організації;

- закріплення на ринку й інтенсивне зростання організації - організація росте й збільшується в усіх напрямках і показникам бізнес – діяльності (обсяги продукції/послуг, чисельність персоналу, структурних підрозділів організації й напрямків її діяльності). Апарат управління орієнтується на пошук і проведення інших (крім тих, що зарекомендували себе із кращої сторони) товарів і послуг, а також забезпечення розширення кола споживачів, постачальників і партнерів, закріплення власного неповторного іміджу. Особлива увага приділяється підготовці організації до протидії з боку конкурентів;

- стабілізація організації – характеризується стабілізацією джерел доходу й закріпленням на ринку в якості повноправного агента. На цій стадії для організації важливо максимально стабілізувати свою діяльність, намагається знизити власні видатки, як за рахунок скорочення витрат, так і за рахунок максимального нормування власної діяльності. Проблеми, які необхідно вирішувати апарату управління на цій стадії, носять переважно внутрішній характер, тобто пов'язані із самою організацією;

- криза організації – характеризується, як правило, зниженням ефективності діяльності нижче границь рентабельності, втратою місця на ринку й, можливо, загибеллю організації. Основним завданням апарата управління на цій стадії є забезпечення опору кризі, пошук шляхів виходу із критичного стану й знаходження альтернатив подальшому розвитку організації.

Організація може зберегтися й перейти знову до наступного циклу розвитку тільки в тому випадку, якщо вона зможе знайти новий, привабливий для споживача вид продукції, зайняти нове місце на ринку. Якщо це вдалося, то вона вже в перетвореному виді може знову пережити стадії формування, інтенсивного зростання й стабілізації, які неминуче будуть змінені новою кризою, тому що кризи розвитку організації неминучі.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Система управління організацією – керуюча й керована підсистеми, процес управління організацією.

2. *Формування цілісної системи управління організацією - складові елементи й розв'язувані завдання. Фактори, що визначають створення структури управління організацією.*

3. *Формування структури організації. Проектування організаційної структури управління - визначення обсягу й змісту функцій управління й створення необхідних органів управління.*

4. *Апарат управління організацією і її адміністрація. Залежність кількісних і якісних характеристик апарата управління організацією від структури управління нею.*

5. *Основні типи організаційних структур апарату управління.*

6. *Залежність апарата управління організації від стадії розвитку організації.*

§ 22. Організація й нормування управлінської праці

Будь-яка сфера діяльності (виробництво товарів, надання послуг) потребує управління. Управління включає виконання різних функцій, які по своєму втримуванню різноманітні. Сукупність функцій управління являє собою область управлінської праці, за допомогою якого здійснюється техніко-технологічна, організаційна, фінансова підготовка виробництва товарів / надання послуг, удосконалюються методи роботи, організує діяльність персоналу і т.д.. Отже, управлінською працею слід вважати працю працівників, які зайняті виконанням різних функцій управління. Сутність управлінської праці, розглядаючи його через функціональне призначення, зміст результату, що досягається та має свої особливості:

1. Ця праця можна представити в якості: адміністративної праці для керівників; евристичної праці для керівників, професіоналів і фахівців; операторської праці для технічних службовців.

- Адміністративна праця – специфічний вид розумової праці працівників, яка:

- ✓ по функціональному призначенню – безпосереднє управління діяльністю й поведінкою людей;

- ✓ по змісту – виконання різних організаційно-адміністративних операцій;

- ✓ за результатом праці є забезпечення координації діяльності колективів і виконавців.

- Евристична праця – праця, головна очевидна характеристика діяльності якого – творча складова, яка:

- ✓ по функціональному призначенню – праця, пов'язаний з дослідженнями, аналізом, розробкою пропозицій, рекомендацій, проектів;

- ✓ по змісту - праця пов'язана з виконанням аналітичних і конструктивних операцій;

- ✓ за результатом праці є вироблення й прийняття різного роду управлінських рішень.

- Операторська праця – праця, що поєднує розумову й фізичну роботу, при якій виконуються стереотипні операції детермінованого (визначеного) характеру, що є протилежністю евристичної праці, яка:

- ✓ по функціональному призначенню – праця, пов'язана із забезпеченням керівників і фахівців інформацією, обліком її;

- ✓ по змісту – виконання облікових операцій (ведення журналів, статистичний облік), обробка документів, копіювання, розмноження, зберігання інформації, уведення й обробка даних по заздалегідь розробленій програмі й таке інше;

- ✓ за результатом праці є інформаційне забезпечення процесів виробництва / надання послуг, праці й управління.

2. Особливістю управлінської праці є специфічність предмета праці, якою є різного роду інформація (іноді управлінська працю називають інформаційною працею), як усна так і документаційна інформація.

3. Управлінська праця має особливу продуктивну форму, яку, враховуючи, що управлінською працею не створюються безпосередньо матеріальні цінності, важко відчуті. Реалізується діяльність управлінського персоналу в продукті праці сукупного працівника, тобто в результатах праці колективу підприємства, підрозділу, служби.

4. Результати управлінської праці важко піддаються кількісній оцінці (за винятком працівників операторської праці), тому результати оцінюються побічно – по показниках виробничої діяльності колективів.

5. Управлінська праця, особливо творча праця, погано піддається механізації й автоматизації, крім операторської праці.

Організація управлінської праці – створення й удосконалювання системи заходів, спрямованих на забезпечення раціонального функціонування управлінської праці елементів, що представляють сукупність, які перебувають у певному зв'язку один з одним і утворюють єдине ціле, у тому числі:

- ✓ добір і розміщення управлінських кадрів – спрямовані на забезпечення служб працівниками відповідної до кваліфікації, на рішення питань кращого використання трудового потенціалу (*Хто повинен виконувати роботу (покладені функції й обов'язки)?*);

- ✓ організацію робочих місць і створення сприятливих умов праці управлінського персоналу – покликано забезпечити працівників усім необхідним для виконання роботи й створити сприятливу виробничу обстановку, з метою збереження працездатності й здоров'я працівника (*У яких умовах виконувати роботу?*);

- ✓ поділ і кооперацію управлінської праці - забезпечують доцільне розмежування посадових обов'язків між окремими працівниками й між структурними підрозділами й ефективна взаємодія між ними (*Який комплекс робіт необхідно виконати?*);

- ✓ організацію виконання трудових процесів і вдосконалювання методів праці – передбачає набір найбільш раціональних систем і методів виконання робіт, критерієм (або показником) якої є мінімальна трудомісткість роботи при

високій якості й оперативності виконання (*Як (яким образом, в який спосіб) повинна виконуватися доручена робота?*);

✓ нормування праці управлінського персоналу – повинне забезпечити можливість визначення необхідної чисельності працівників, необхідних витрат часу на виконання роботи, тобто воно спрямоване на виявлення й використання резервів економії управлінської праці (*Які витрати праці необхідні для якісного й у повному обсязі виконання роботи?*).

Організація управлінської праці вирішує наступні завдання, на рішення яких повинен працювати кожний елемент організація управлінської праці:

- економічне завдання, яке полягає в забезпеченні найкращого виконання функцій управління при мінімальних витратах живого й упередженого праці;
- психофізіологічне завдання – це забезпечення збереження здоров'я працівників, тривалої й стійкої працездатності, підтримка нормального психологічного клімату в колективі;
- соціальне завдання – забезпечення змістовності, привабливості й престижності управлінської праці, розширення сфери творчості для працівників.

Організацію праці, у тому числі й управлінської праці, можна розглядати як у статистичному (цей розгляд фактичного стану елементів організація управлінської праці), так і в динамічному вигляді – у безперервному процесі вдосконалювання організації праці.

Необхідність удосконалювання організація управлінської праці в сучасних умовах (розгляду її в динаміці), обумовлюють наступні причини:

1. Більш високі темпи росту чисельності управлінського персоналу в порівнянні із чисельністю робітників, як об'єктивна тенденція для всіх розвинених країн, яка пов'язана з технічним прогресом, ускладненням технології.

2. Необхідність збільшення інтенсифікації діяльності працівників апарата управління і їх віддачі в бізнес – діяльності, а також скорочення чисельності апарата управління.

3. Зростання впливу результатів управлінської праці на ефективність бізнесу в цілому.

Наукова організація управлінської праці має на увазі особливий підхід до рішення всіх перерахованих елементів організація управлінської праці, яка базується на ретельному аналізі всіх її складових елементів, виявленні недоліків і позитивних моментів і пропозиції практичних заходів щодо вдосконалювання елементів організації управлінської праці, заснованих на досягненні сучасної науки й передової практики.

При проектуванні й впровадженні наукової організації управлінської праці необхідно враховувати наступні принципи, найбільша дієвість яких проявляється при їхнім сукупному застосуванні:

- комплексності - проблема вдосконалювання організації управлінської праці повинна вирішуватися всебічно з обліком усіх її аспектів: організаційних і правових, технічних, економічних і соціальних, психологічних і фізіологічних.

Це принцип припускає також проведення роботи із усіх напрямків організація управлінської праці, для всього складу працівників, що виконують ту або іншу функцію;

- системності - взаємне узгодження, ув'язування вдосконалювання елементів організація управлінської праці, усунення протиріч, виявлених при їхнім спільному, а не ізольованому розгляді;

- регламентації - установлення й дотримання певних правил, положень, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях. Цей принцип передбачає також оптимальну комбінацію як твердої форми регламентації (регламентація зверху), так і саморегламентації (коли працівник сам здійснює вибір методу роботи, порядку й послідовності її виконання);

- спеціалізації - закріплення за структурним підрозділом певних суб'єктів діяльності й видів продукції, технічних процесів, функцій, робіт;

- стабільності - припускає сталість складу колективів, відносну стабільність поставлених перед ними завдань і функцій;

- цілеспрямованості творчості вимагає максимального використання творчого потенціалу керівників у їхній повсякденній роботі.

Об'єктами (елементами організація управлінської праці) при твердій регламентації є наступні:

a) перелік видів робіт, функцій і операцій, виконуваних у процесі управлінської праці;

b) зміст, обсяг, періодичність і форми інформації, а також строки її вступу;

c) інформаційні зв'язки відділів, груп, виконавців (тобто кооперація праці);

d) кваліфікаційні вимоги до працівників, зайнятих управлінською діяльністю;

e) норми працезатрат, нормативи чисельності, норми керованості, норми часу, нормовані завдання;

f) організація робочих місць, його планування, оснащення.

g) санітарно-гігієнічні умови на робочому місці.

Розробка раціональної системи поділу й кооперації праці – впливає на інші елементи організація праці.

Поділ управлінської праці – це розмежування й відокремлення різних видів діяльності управлінського персоналу.

Кооперація управлінської праці – спільна участь працівників в одному або зв'язаних між собою процесах управління.

Завдяки поділу й кооперації праці розмежовуються сфери компетенції окремих працівників, їх прав, відповідальності й забезпечується чітка взаємодія всіх їх у процесі керування.

Поділ і кооперація праці – парна категорія, яка ухвалює форму раціональної, при дотриманні пропорції по функціях і роботах між виконавцями й задоволенні наступним вимогам:

a) забезпечує повне використання робочого часу;

b) забезпечує використання працівників відповідно до їхньої кваліфікації;

c) запобігає дублюванню в роботі різних служб і виконавців;

- d) забезпечує відповідальність працівників за результати своєї роботи;
- e) забезпечує звільнення працівника від виконання обов'язків, не властивих його посади;
- f) забезпечує можливість росту кваліфікації;
- g) забезпечує вв'язування в часі виконання різних робіт у потрібному обсязі.

Поділ управлінської праці здійснюється по трьом ознакам, відповідно до яких виділяються види поділу праці:

1. Функціональний поділ управлінської праці (відображає склад і зміст функції управління) означає розмежування й відокремлення груп працівників по функціях управління, результатом якого є поділ управлінської праці працівників і управлінських структур (департаментів, служб, бюро), які спеціалізуються на виконанні певних функцій управління. Функціональний поділ управлінської праці знаходить своє втілення в організаційній структурі управління підприємства й втілюється у визначенні чисельності працівників апарата управління організації і її структурних підрозділів.

2. Технологічний поділ управлінської праці (відображає технологічну однорідність робіт) означає розподіл працівників по видах робіт (операціям) і закріплення їх за окремими виконавцями й групами працівників апарата управління, за допомогою якого забезпечується спеціалізація працівників. Виділяють три форми технологічного поділу управлінської праці:

✓ цільова форма припускає закріплення за працівником декількох завдань, зв'язаних однієї метою й характерна, насамперед, для керівників - доручення працівникові адміністративної роботи, організаційної роботи, конструктивної роботи, керівництво кожної функціональною службою, лінійне керівництво виробничим підрозділом, керівництво тимчасовим колективом і т.д.;

✓ предметна форма припускає більшу диференціацію праці, чому цільова, коли працівникові (або групі працівників) дається одна або два завдання (як правило, однорідні), кожна з яких може бути виражена областю діяльності й складається з комплексу аналітико-конструктивних і формально-логічних операцій. Дана форма характерна найчастіше для фахівців, але іноді застосовна й до технічних виконавців. Предметна форма;

✓ операційна форма поділу праці – сама диференційована форма при якій за кожним працівником закріплюються однорідні операції й характерна для технічних виконавців.

3. Кваліфікаційний поділ управлінської праці (відображає складність виконуваних робіт і кваліфікаційні характеристики посад виконавців) – це поділ праці між працівниками з урахуванням складності виконуваних робіт і займаної посади, яке здійснюється усередині професійних груп працівників. Нормативною основою кваліфікаційного поділу праці є кваліфікаційний довідник посад керівників, професіоналів, фахівців і службовців, забезпечує найбільш повне використання працівника відповідно до рівня його кваліфікації.

Результатом спільної дії всіх видів поділу праці є формування професійного, посадового й кваліфікаційного складу працівників і встановлення спеціалізації для кожного з них.

Вид і форма поділу праці визначає й відповідну форму кооперації, у тому числі:

✓ Функціональний поділ праці обумовлює необхідність кооперації праці між структурними підрозділами.

✓ Технологічний поділ праці обумовлюють необхідність кооперації праці між окремими працівниками й підрозділами.

✓ Кваліфікаційний поділ праці обумовлюють необхідність кооперації праці окремими працівниками усередині підрозділу.

Основними напрямками раціоналізації процесів праці працівників, зайнятих виконанням управлінських функцій, є:

а) визначення раціонального змісту процесу праці;

б) розподіл робочого часу на виконання основних функцій, й функцій, що забезпечують;

в) розробка процедур підготовки, прийняття, і реалізації управлінських рішень.

Співвідношення між видами управлінської діяльності і їх конкретний зміст може бути різним, але в кожному з них керівник виконує типові (однорідні) види робіт:

✓ аналіз стану справ і прийняття рішень по вдосконалюванню;

✓ формування планів роботи, виходячи з поставлених завдань;

✓ визначення участі підлеглих у виконанні поставлених завдань і заходу відповідальності кожного;

✓ організація власної праці й роботи підлеглих;

✓ контроль ходу виконання різних робіт;

✓ оцінка й стимулювання діяльності працівників.

Для раціоналізації управлінської праці необхідний аналіз кожного виду діяльності й у першу чергу типові (однорідні) види робіт за допомогою за допомогою само фотографій робочого часу й опитувань. Результати аналізу дозволяють вибрати найбільш раціональні методи виконання управлінських операцій і їх регламентація (наприклад, установа розпорядку робочого дня, що передбачає оптимальне співвідношення за часом між адміністративними й творчими роботами).

Планування приміщень – це розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів і встаткування, яке запобігає зайвим переміщенням, забезпечує ощадливе використання площі й збереження здоров'я працюючих. Існують два види планувань приміщень, призначених для управлінської діяльності:

✓ кабінетна - утруднене забезпечення прямо спрямованості документообігу, подовжуються маршрути пересування як людей, так і документів, а також ускладнюється проблема опалення, освітлення, вентиляції;

✓ зальна - працівники розміщуються в одному залі, а для розмежування робочих місць керівників і структурних підрозділів використовуються перегородки різних форм і конструкцій.

Розміщення робочих місць провадять за технологією виконання робіт, з урахуванням наступних форм компоновання робочих місць:

✓ послідовне розташування робочих місць (найбільше часто зустрічається) заощаджує площу приміщення, однак заважає зосереджено працювати через виникаючі розмови;

✓ паралельне розташування робочих місць погіршує використання площі, але дає гарні можливості для зосередженої роботи;

✓ шахове розташування робочих місць найбільше раціонально при роботі з одним документом;

✓ розташування робочих місць «віч-на-віч» - психологічно стомлює працівників.

Планування робочих місць припускає розміщення засобів і предметів праці в межах найбільш зручних зон (робоча зона, зона для проведення нарад, зона відпочинку) для виконання трудових процесів. Основна вимога до раціонального планування робочого місця – це забезпечити економію часу на пошук засобів і предметів праці, а також полегшення праці працівників.

Робоча зона – це простір на стаціонарному робочому місці в горизонтальній і вертикальній площинах, у межах якого працівник, не переміщаючись, може виконувати роботу.

При оснащенні робочих місць виділяють наступні види засобів управлінської праці:

- 1) засіб складання документів;
- 2) засіб обробки й оформлення документів;
- 3) засіб зберігання й угруповання документів;
- 4) засіб обчислення й аналізу;
- 5) засіб забезпечення оперативного зв'язку;

Нормування праці, стосовно до управлінського персоналу, укладається у встановленні заходу витрат праці на виконання заданого обсягу робіт за певний період, яка може бути виражена або безпосереднє у витратах часу працівника на виконання одиниці роботи, або через чисельність працівників, яка необхідна для виконання певної функції управління.

Завдання нормування праці управлінського персоналу:

1. Скорочення витрат часу на виконувани роботи й на цій основі зменшення необхідної чисельності керівників.

2. Ріст продуктивності праці керівників при виконанні робіт за рахунок: а) застосування норм, установлених з урахуванням прогресивних методів і коштів праці; б) усунення нераціональних елементів трудового процесу.

3. Створення умов для підвищення змістовності праці керівників і для суміщення посад за рахунок виключення нераціональних і зайвих робіт, що виявляються при нормуванні.

4. Раціональний поділ праці й використання управлінських кадрів за рахунок установлення необхідних пропорцій їх чисельності по посадах і кваліфікації.

У процесі нормування праці управлінського персоналу можна використовувати наступні методи:

- аналітично-розрахунковий метод установлення норм для керівників вимагає використання заздалегідь розроблених нормативних матеріалів, що виражають нормативні залежності часу або чисельності від факторів, що впливають;

- аналітично-дослідницький метод установлення норм заснований на безпосередньому вивченні витрат часу керівників на конкретному підприємстві й дозволяє врахувати всі особливості роботи, але необхідні трудомісткі дослідження;

- дослідно-статистичний (сумарний) метод установлення норм припускає їхнє визначення на основі досвіду людини, що встановлює норми, або за врахованими даними на раніше виконані роботи, або за сумарними спостереженнями за роботою й без неї, а також з виділенням і без виділення її елементів.

Кожний з методів має свої переваги й недоліки, але до наукових ставляться тільки аналітично-розрахунковий і аналітично - дослідницький методи.

Аналітично-розрахунковий метод диференціюється по видах використовуваних нормативних матеріалів.

1. Нормативи чисельності – регламентована чисельність працівників, необхідна для якісного виконання тієї або іншої функції управління в певних організаційно-технічних умовах (факторах і ступеня їх впливу на чисельність). Це основний вид трудових нормативів для управлінського персоналу. Вони дозволяють визначити необхідну чисельність як по організації в цілому, так і по кожній функції управління й підрозділам управління зокрема, у тому числі й по окремих посадах. У якості факторів, що впливають на чисельність апарата управління можуть виступати: чисельність персоналу по категоріях (кількісні і якісні його характеристики), кількість структурних підрозділів, характеристики встаткування й виробничі потужності ділянок і т.д..

2. Норматив централізації робіт – це регламентоване відношення чисельності працівників на одному з рівнів управління до загальної чисельності управлінського персоналу по функціях управління або в цілому по організації в певних організаційно-технічних умовах. Норматив установлюється у вигляді формули нормативної залежності й визначає процентне співвідношення чисельності керівників по рівнях управління.

3. Норматив числа підлеглих або норматив керованості – це регламентована чисельність керованих працівників (підрозділів), якими в певних організаційно-технічних умовах повинен управляти один керівник. Норматив установлюється у вигляді формули нормативної залежності й визначає чисельність лінійних керівників.

4. Норматив обслуговування – це регламентована чисельність працівників, що обслуговуються, яких у певні організаційно - технічних умовах повинен обслуговувати один працівник. Норматив устанавлюється у вигляді формули нормативної залежності й визначає число працівників, який повинен обслуговувати один фахівець або службовець.

5. Норматив співвідношень чисельності управлінського персоналу – це регламентована величина співвідношень чисельності різних категорій керівників, що забезпечує найкраще використання працівників відповідно до рівня їх кваліфікації. Норматив устанавлюється у вигляді формули нормативної залежності й використовується для регулювання чисельності працівників по посадових групах (керівники й фахівці, фахівці й службовці), усередині посадових груп (інженери й техніки, провідні спеціалісти, старші фахівці й фахівці) і т.д..

6. Норматив часу – це регламентовані витрати часу на виконання одиниці виду роботи або її елемента в певних організаційно-технічних умовах. Звичайно норматив часу розробляються по двом рівням проектування процесів праці – роботам і операціям, що входять до складу робіт. Норматив часу встанавлюється або у вигляді формули нормативної залежності часу від факторів, що впливають, або у вигляді табличних числових значень витрат оперативного часу на виконання операції або роботи.

Розглянуті вище нормативи працезатрат виражають собою ту або іншу форму нормативної залежності часу або чисельності від факторів, що впливають. Вони призначені для багаторазового використання на різних підприємствах при встановленні й перегляді норм і можуть бути представлені у вигляді формул, числових значень у нормативних таблицях, графіків.

На основі застосування нормативів можна встановити конкретні норми для застосування в організації, що регламентують витрати часу або чисельності для цілком певних конкретних робочих місць або підрозділів при раціональних організаційно-технічних умов.

Основні види норм праці для управлінського персоналу наступні:

Норма чисельності – це регламентована чисельність групи працівників, необхідна для повного і якісного виконання закріплених за нею робіт у конкретних раціональних організаційно-технічних умовах.

Норма централізації робіт – регламентоване співвідношення чисельності централізованої частини управлінського персоналу до всієї його чисельності в конкретних організаційно-технічних умовах. Норма встанавлюється аналітично-розрахунковим методом на основі нормативів централізації робіт.

Норма співвідношень чисельності – регламентована величина співвідношень чисельності різних категорій і посадових осіб управлінського персоналу в конкретних організаційно-технічних умовах. Норма встанавлюється або аналітично-розрахунковим методом із застосуванням нормативів співвідношень чисельності, або аналітично-дослідницьким методом з побудовою балансів витрат робочого часу.

Норма числа підлеглих або норма керованості – регламентована чисельність підлеглих працівників (або підрозділів), які повинні бути в підпорядкуванні в одного керівника в конкретних організаційно-технічних умовах. Норма встановлюється або аналітично-розрахунковим методом із застосуванням нормативів керованості, або аналітично-дослідницьким методом з побудовою балансів витрат робочого часу.

Норма обслуговування – регламентована кількість працівників, яких повинен обслужити один працівник (фахівець або службовець) у конкретних організаційно-технічних умовах. Норма встановлюється або аналітично-розрахунковим методом із застосуванням нормативів часу обслуговування, або аналітично-дослідницьким методом з побудовою балансів витрат робочого часу.

Норма часу – це необхідні витрати часу на виконання одиниці роботи в конкретних організаційно-технічних умовах. Норма встановлюється аналітично-розрахунковим методом із застосуванням нормативів оперативного часу на одиницю роботи й аналітично-дослідницьким методом із застосуванням даних само-світлин робочого часу, світлин робочого часу й хронометражів.

Нормоване завдання – це сукупність робіт, яка повинна бути виконано одним працівником або групою працівників за встановлений період часу в конкретних організаційно-технічних умовах. Нормоване завдання визначається розрахунковим способом за умови попереднього визначення норм часу на майбутні роботи.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

- 1. Сутність управлінської праці. Організація управлінської праці і її елементи, розв'язувані завдання.*
- 2. Необхідність удосконалювання організації управлінської праці й принципи його наукової організації.*
- 3. Поділ і кооперація управлінської праці – сутність, види й форми. Напрямок раціоналізації процесів управлінської праці.*
- 4. Планування приміщень і робочих місць управлінського персоналу. Оснащення робочих місць управлінського персоналу.*
- 5. Нормування праці управлінського персоналу – сутність і завдання. Методи нормування праці управлінського персоналу.*
- 6. Види нормативних матеріалів, використовуваних при нормуванні праці управлінського персоналу. Основні види норм праці для управлінського персоналу.*

§23.Зміст роботи керівника по управлінню людськими ресурсами

Зміст роботи керівника будь-якого рівня в ієрархії управління організацією можна розділити, з урахуванням сфери впливу й зони відповідальності, на наступні дві частини:

а) управління діяльністю структурного підрозділу організації, що входить у сферу впливу або організації в цілому;

б) управління людськими ресурсами цього підрозділу або організації.

У повсякденній роботі керівник повинен постійно (а не випадково) досягати необхідних результатів і при цьому - чітко планувати діяльність підлеглих, делегуючи їм якщо буде потреба ряд прав і відповідальності, забезпечувати чітку оцінку діяльності підлеглих, забезпечити функціонування підрозділу незалежно від себе, урегулювати можливі конфлікти й ін.. Таким чином, виходячи зі змісту роботи керівника, він повинен мати наступні якості:

✓ широка загальна уява про стан справ за межами свого підрозділу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі організації й можливостях їх використання;

✓ чуйність до ситуацій усередині й поза організацією;

✓ творчий підхід і вміння мотивувати себе й персонал;

✓ бажання й здатність співробітничати;

✓ розуміння результатів, уміння планувати й виконувати плани;

✓ здатність іти на ризик;

✓ здатність ухвалювати управлінські розв'язки;

✓ готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку організації в цілому і її персоналу зокрема.

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

1. З погляду 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 стиль - менеджер усе вирішує сам, співробітники виконують під погрозою санкцій;

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

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

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

✓ прихильний стиль - 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 теж має свої різновиди:

✓ комунікаційний стиль - менеджер утрудняється в ухваленні рішення й

інформує співробітників, останні ставлять запитання, висловлюють своя думка, однак, зрештою, повинні дотримувати вказівок менеджера;

✓ консультативний стиль - ті ж саме, але рішення ухвалюються спільно через нараду;

✓ «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 погляду критерію реалізації управлінських функцій існують різні стилі управління, що роблять акценти на тих або інших функціях управління, у тому числі:

✓ 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 установлення 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 - 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 можна оцінювати поза конкретними ситуаціями. Оцінюючи ступінь впливу на досягнення кінцевого результату діяльності конкретної організації того або іншого стилю управління використовуються критерії, які ставляться до рішення ряду завдань, що коштують перед керівником, у тому числі по:

✓ розробці продукції;

✓ організації діяльності;

✓ управління персоналом;

✓ іншим факторам, які визначають досягнення цілей, які постають перед організацією.

При цьому слід урахувати:

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

✓ залежність від характеру рішення майбутніх завдань - чи містять вони 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 - ступінь твердості оргструктури, централізований або децентралізований порядок розв'язання завдань, кількість інстанцій ухвалення рішення, чіткість шляхів інформації й зв'язки, ступінь контролю;

✓ умови навколишнього середовища - ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, які панують суспільні цінності й структури.

Таким чином, поведінка менеджера повинна відповідати ситуації й гнучкість стилю управління, а також є важливою ознакою якості менеджменту в організації. Впливає не тільки міняти стиль управління, але й створювати відповідні ситуаційні умови для найбільш ефективного застосування того або іншого методу й стилю управління.

Найпоширенішими формами розподілу повноважень керівника при прийнятті й реалізації управлінських рішень є централізація й делегування повноважень.

Делегування повноважень може бути у вигляді:

а) обмеженого делегування – повноваження делегуються по строго певному колу управлінських рішень (наприклад, по інвестиціях у межах бюджету) або розв'язку по певному рівню в ієрархії управління;

б) широкого делегування - повноваження делегуються за рішенням повного комплексу питань по окремих напрямках діяльності (наприклад виробничі питання, що течуть, рішення про збут продукції, висновок договорів і контрактів).

Співвідношення між формами розподілу повноважень відіграє значну роль у роботі керівника, тому що кожна з форм має свої недоліки й достоїнства. Наприклад, делегування повноважень:

- сприяє поліпшенню результатів роботи за рахунок підвищення відповідальності виконавців, однак, у той же час, потрібна висока кваліфікація більш низьких рівнів управління;

- створює можливість вищому керівництву зосередитися на стратегічних рішеннях, а прийняття поточних рішень характеризується більш високим ступенем реальності, однак, у той же час, централізовані рішення характеризуються більш високим ступенем однорідності й обліком широкого кола супутніх факторів;

- підвищує ступінь самовизначення підлеглих рівнів управління і їх власної саме відповідальності, однак, у той же час, створюються можливість конфлікту між нижніми рівнями управління й необхідність підвищення рівня їх контролю;

- створює додаткові можливості розвитку нижчих рівнів управління, однак, у той же час, спостерігається процес самостійного передоручення виконання окремих робіт підлеглим рівням управління (зняття відповідальності), що знижує можливості для оперативного прийняття рішень керівництвом.

Безумовно, роботу керівників в організації повинен очолити не просто керівник проекту або координатор процесу, а лідер (англ. *leader* – “ведучий, перший, що йде спереду”) – особа, яка має визнаний авторитет і має вплив, який проявляється як керуюча дія. За лідером колективом співробітників зізнається право ухвалювати відповідальні рішення в значимих ситуаціях, які не зазнають сумнівам з боку виконавців.

Існують різні підходи до формування *лідерського стилю управління*, у тому числі:

- інтелектуальне лідерство (автор *Maccoby*, 1976 р.) і емоційно – інтелектуальне лідерство (автор *Colmen*, 1976 р.) – керівник, який має холодне серце й гострий розум, управляє шляхом звертання до емоціями співробітників;

- трансформаційне лідерство (автор *Burns*, 1978 р.) – керівник, який володіє харизмою, заражає енергією й ентузіазмом колектив, мобілізуючи його для розв'язання поставлених завдань (однак навіть тимчасова відсутність такого лідера може привести до розвалу колективу);

- групове лідерство (автор *Bennis*, 1998 р.) – керівник засновує управління на взаємній довірі, загальних переконаннях, надійних взаєминах у всіх рівнях управління, визнання за кожним співробітником здатності до лідерства.

Можна як завгодно довго вдосконалити наявні механізми управління, але якщо в їхній основі споконвічно закладені неефективні методи керівництва процесом проведення цих змін – неможливо досягтися нових рубежів розвитку. Командний підхід до управління організацією припускає наявність професіоналів, які разом з керівником визначають шляхи розвитку організації й стають відповідальними за їхню реалізацію й отриманий результат. Тому управлінська команда активна, динамічна й креативна. Однак для її створення необхідне усвідомлення необхідності як працювати командою, так і створення нових правил, норм і законів керування.

При реалізації доктрини командного менеджменту - керування на основі формування архітектури командної моделі необхідно враховувати:

1. Динаміку групових процесів і прийомів управління - від того, на якому етапі свого розвитку перебуває колектив (група), залежить, наскільки цей колектив (група) працездатний, результативний і ефективний, у тому числі:

- ✓ на початковому етапі формування групи основною метою керівника буде створення позитивного, безпечного клімату в колективі;

- ✓ на етапі розвитку колективу - метою керівника буде узгодження цілей співробітників, виявлення їх відповідності загальним цілям організації, розкриття потенціалу членів колективу;

- ✓ на етапі формування команди метою керівника буде виявлення й підтримка нових законів і правил у групі, які приводять до результативної діяльності;

✓ на етапі реорганізації групи в команду, яка припускає догляд від кризи в розвитку за допомогою реорганізації групи, постановки нових цілей і завдань у діяльності співробітників.

2. Компетенції керівника, з яких можна виділити компетенції, які впливають не тільки на співробітників і подальший розвиток самого керівника, але й на формування команди, у тому числі:

✓ технічні компетенції - розуміння бізнесу компанії й принципів роботи свого колективу;

✓ інтелектуальні компетенції - володіння технологіями роботи, наявність професійних звичок;

✓ лідерські компетенції - здатність культивувати командний дух і подавати позитивний приклад у роботі;

✓ емоційна зрілість - здатність підтримувати дорослі відносини з підлеглими й колегами по роботі.

3. Комплексне використання окремих складових менеджменту:

✓ визначення мети - визначення напрямку й пріоритетів у роботі кожного співробітника й підрозділу в цілому, згідно з інтересами компанії;

✓ адаптацію - підвищення здатності співробітників ухвалювати зміни в компанії й міняти власний погляд згідно з інтересами компанії;

✓ організацію - створення умов, необхідних для кваліфікованого виконання співробітниками компанії своїх функціональних обов'язків;

✓ мотивацію - створення умов, при яких співробітник задовольняє індивідуальні потреби, за допомогою діяльності в інтересах компанії.

4. Класифікацію співробітників щодо їхнього розвитку в організації - важливо знати, на якому відрізку шляху свого розвитку перебуває співробітники колективу - адаптація, інтеграція, розвиток, стабілізація, стагнація, тому що це дозволить намітити заходу впливу на колектив.

5. Основні прийоми й методи створення командного стилю управління згідно з етапами, які проходить у своєму розвитку група - збори членів команди, підтримка зворотного зв'язку з виконавцями, делегування повноважень і відповідальності, зміна стилів лідерства, управління конфліктами й інші.

Питанням удосконалювання моделі командного управління й формуванню команд присвячене досить багато досліджень. Біля витоків рішення проблемистояв англійський учений Реймонд Мередіт Белбін, що запропонував власну модель командного управління (англ. *Belbin Models*), яка передбачає з'єднання моделі рольової поведінки людей (англ. *Team Role Theory*) з моделлю переваги виконання роботи (англ. *Work Role Model*) і їх взаємодій з командою. Запропонована модель стала науковим підтвердженням припущень класиків менеджменту - Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Пітера Друкера й інших.

Основою «Белбінської моделі» є те, що учасники команди (обмежена кількість людей, підібраних для загальної роботи над спільними завданнями) повинні:

- а) внести в процес роботи над реалізацією проекту свої сильні сторони;
- б) відноситися з терпінням до слабостей інших членів команди;
- в) взаємно доповнювати діями один одного;
- г) передбачати можливість назрівання конфлікту й вчасно відстороняти причини, які приводять до нього;
- д) разом думати над поліпшенням робочого процесу й досягненням мети створення команди.

Створення команди (після визначення проекту, який винна команда реалізувати) починається з визначення дизайну команди відповідного до цілей проекту й завдань, розв'язання яких покладає на членів команди. При цьому необхідно прийти до загального розуміння наступних питань - яка організаційна структура відповідає цілям організації, а також яка роль команд в організації і які завдання ці команди покликано вирішувати. Далі необхідно забезпечити реалізацію трьох ключових процесів:

1. добір і комплектування членів до складу формованих команд;
2. створення й підтримка ідеології й методології діяльності команди;
3. адаптація й розвиток співробітників взаємодіючих між собою в складі команди.

При формуванні складів команд необхідно звернути особливу увагу на кількісне співвідношення в управлінській команді між менеджерами й лідерами. Це співвідношення визначається залежно від необхідних зусиль по напрямках діяльності команди з урахуванням послідовності й важливості рішення кожної із проблем. Для визначення кількісних параметрів команд використовуються співвідношення в напрямках їх діяльності по системі "сім S", у тому числі напрямкам діяльності, що входять у сферу відповідальності:

- менеджерів з управлінськими компетенціями - стратегія (англ. *Strategy*), структура (англ. *Structure*) і системи (англ. *System*);
- менеджерів з лідерськими компетенціями - стиль поведінки організації на ринку й стиль керування організацією (англ. *Style*), а також пов'язані зі співробітниками організації (англ. *Staff*), загальними цінностями в організації (англ. *Shared values*) і переважними звичками (англ. *Skills*).

Дотримання балансу між завданнями й функціями управління організацією в цілому і якісним складом команд, зайнятим їхньою реалізацією, забезпечить успіх при розробці й реалізації проектів.

Визначивши необхідний дизайн і якісний склад майбутніх команд, що впливає етапом при формуванні команди – визначення модератора – людини, яка формує команду. У коло обов'язків модератора входить рішення не тільки завдання добору членів команди і її комплектування, але й побудова рольової структури команди, яка передбачає обов'язкове виконання членами команди наступних 9 ролей (один член команди може виконувати кілька ролей і кілька членів команди – одну роль):

1. "генератор ідей" – теоретизує й пропонує шляху вирішення проблем і механізм досягнення результату;
2. "дослідник ресурсів" – шукає нові альтернативні можливості для

реалізації проекту, знає відповіді на запитання: де?, коли?, що? і за якою ціною?;

3. “скульптор” (“шейпер”) – рухає підготовкою окремих складових проекту й стежить за тим, щоб кожна з них була зроблена вчасно й у певній послідовності;

4. “реалізатор” – застосовує командні рішення в практичній діяльності й організовує їхню реалізацію;

5. “фахівець” (“виконавець”) – спеціалізується на виконанні вузькопрофесійних конкретних завдань, які представляють окремі елементи цілісного проекту;

6. “душу команди” – підтримує й поєднує члени команди, стежить за зародженням можливих конфліктних ситуацій у команді й вживає заходів до їхнього якнайшвидшого рішення;

7. “координатор” – узагальнює й поєднує розрізнені результати роботи кожного члена команди в підсумкові документи;

8. “педант” (“підсаджена качка”) – критикує, удосконалює й допрацьовує, здійснює “погляд з боку”;

9. “аналітик-стратег” – справедливо оцінює результати роботи кожного зі членів команди й команди в цілому, пропонує внесення корективів у механізм роботи команди.

Найбільш збалансованою командою (на думку Р.М. Белбіна) можна вважати команду, яка задовольняє наступним вимогам (відповідає вимогам системи “три З ”):

1. композиція (англ. *composition*) – коли в команді присутні всі 9 ролей;

2. структура (англ. *construction*) – коли відносини в команді ґрунтуються на використанні сильних сторін кожного члена команди й згладжуванні їх слабких сторін;

3. упевненість (англ. *confidence*) – коли всі члени команди визнають як свої слабкі й сильні сторони, так і інших учасників і прагнуть уникнути конфлікту.

Перетворення колективу (групи) співробітників у команду забезпечується не тільки за рахунок особливостей комплектування членами й специфіки ідеології, але й за умови послідовного проходження при формуванні команди наступних усіх 4 стадій у розвитку команди, а саме:

1. “шторм ”– члени команди висловлюють свої думки й ідеї з питань рішення завдань і досягнення цілей, певних перед командою. Ухвалюються до обговорення ідеї, які найчастіше можуть відрізнятись від думок керівника або більшості членів команди (у деяких команд, на жаль, далі цього етапу розвиток так і не просувається);

2. “нормалізація” – перехід до конструктивного порядку й узгодженню різних інтересів і підходів при рішення проблеми (визначення регламенту роботи, порядку й традицій, ритуалів і загальних корпоративних взаємин);

3. “результативна робота” – стадія, заради якої команда й створюється, а також визначає доцільність і ефективність створення команди для реалізації проекту;

4. “ротація членів і переформатування команди” – на даному етапі до складу команди:

- а)** або вводяться нові члени (додатково або в порядку ротації);
- б)** або міняються ролі й акценти в роботі в діючих членів команди;
- в)** або команді в цілому необхідно реформуватися.

При цьому, перш ніж перейти до результативної роботи, також необхідне проходження етапів шторму й нормалізації.

Конфлікт — це ситуація, коли відсутнє згоду між двома або більш сторонами, і при цьому кожна сторона робить усі, щоб була прийнята її точка зору, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Конфлікт — явище небажане, його необхідно, по можливості, попереджати або негайно вирішувати.

Однак у деяких ситуаціях конфлікт сприяє виявленню різноманітних точок зору, виявленню проблем, що дозрівають, а також конфлікт створює умови для прийняття більш ефективних розв'язків за рахунок того, що дає можливість виразити різні точки зору.

Таким чином, конфлікт може бути:

а) функціональним - вести до підвищення ефективності діяльності організації, тому що його наслідок приводять до того, що працівники почувають свою причетність до рішення проблеми, може розширитися набір альтернативних варіантів рішення проблеми, і сторони конфлікту, як правило, розташовані, до співробітництва в майбутньому після його завершення;

б) діс-функціональним - приводить до зниження особистої задоволеності й ефективності роботи організації у зв'язку з уявою одних працівників про іншу групу працівників як про "ворога", а також уяву про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони — як негативних, що приводить до меншого ступеня співробітництва в майбутньому й згортанню взаємодії й спілкування між конфліктуючими сторонами, доданню більшого значення "перемозі" у конфлікті, чому рішення реальної проблеми.

Характер конфлікту залежить від того, наскільки ефективно їм управляють, для чого необхідно вміти:

1. розрізняти типи конфліктів:

а) Особистісний конфлікт - коли до однієї людини пред'являються взаємовиключні вимоги;

б) Міжособистісний конфлікт;

в) Конфлікт між особистістю й групою;

г) Між груповий конфлікт;

2. розуміти причини виникнення конфліктів:

а) Реакція на "несправедливе" (з погляду ряду неформальних груп організації) відношення керівництва;

б) Розбіжності між лінійним і штабним персоналом організації;

в) Відмінність цілей окремих функціональних груп усередині організації й цілей організації в цілому;

г) Відмінності у виставах і цінностях різних груп усередині організації;

д) Обмеженість у ресурсах і їх невідповідність установлюваним цілям, завданням і об'рям;

е) Відмінності в рівні утвору, у манерах поведінки й життєвому досвіді окремих працівників організації;

ж) Незадовільні комунікації.

До основних методів розв'язання конфліктів відносять наступні:

1. Роз'яснення вимог до роботи - у процесі роз'яснення повинні бути згадані такі параметри як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає й хто одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політика, процедури й правила.

2. Використання координаційних і інтегральних механізмів - принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

3. Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей - ефективно здійснення загальних цілей вимагає спільного зусилля двох або більш співробітників, груп або відділів - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

4. Використання системи винагород - стимулювання персоналу може бути використане як метод управління конфліктною ситуацією - важливо, щоб система винагороди заохочувала конструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Однією з найбільш поширених методик розв'язання конфлікту є вирішення конфлікту через розв'язання проблеми в наступному порядку:

1. Визначити проблему в категоріях цілей, а не рішень.

2. Після того як проблема визначена, визначити рішення, які прийнятні для обох сторін.

3. Зосередити увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.

4. Створити атмосферу довіри, побільшавши взаємний вплив і обмін інформацією.

5. Під час спілкування створити позитивне відношення друг до друга, проявляючи симпатію й вислухуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояву гніву й погроз.

В основу класифікації міжособистісних стилів розв'язання конфліктів становлять два незалежні параметри:

1. ступінь реалізації власних інтересів учасників конфліктів;

2. рівень корпоративності конфліктів і ступінь врахування інтересів іншої сторони.

Можливі різні стратегії в розв'язанні управлінського конфлікту, в основі яких лежать такі психологічні причини, такі як:

- при стратегії протиборства - високий ступінь довільної активності; усвідомлення своєї особистої значимості для інших людей; прагнення придушити активність партнерів; бажання підкорити своїй думці інших людей;

- при стратегії компромісу - прагнення залучити на свою сторону партнера; звичка зважати на думку інших людей і керівництва; прагнення придушити активність партнерів; острах відповідальності за невиконання розв'язку;

- при стратегії співробітництва - високий ступінь довільної активності; позитивна мотивація досягнення успіху в діяльності; дія позитивних соціальних установок; повага до інтересів партнерів у справі; острах відповідальності за невиконання розв'язку;

- при стратегії догляду - острах ухвалення рішення; незнання питання, пов'язаного з вибором цілей і коштів їх досягнення; нездатність дійти згоди з партнером; острах відповідальності за невиконання розв'язку.

Для того, щоб конфлікт існував повинна бути присутнім невідоматрета сторона - схована третя сторона, яка як часом здається, підтримує лише одного із супротивників, і є справжнім підбурювачем конфлікту, однак з якої звичайно не ворогує жодна з конфліктуючих сторін.

Коли обоє конфліктуючих знайдуть третю сторону й виявлять докази - конфлікту настане кінець, але якщо третя сторона визначена не вірно, те тоді надалі розжарення конфлікту (ступінь протистояння) буде ще більше.

Не існує конфліктів, які не можна було б дозволити, за винятком тих випадків, коли дійсно підбурювачі залишаються в тіні. Звичайно, конфлікт може бути спровокований несприятливими обставинами. Однак такі обставини звичайно поправні шляхом обговорення, за умови, що третя сторона не підстьобує конфлікт.

Третя сторона - це той, хто створює за допомогою неправильних повідомлень розбрати між двома людьми, людиною й групою або між групами.

Стрес (англ. - туго натягнути) - психофізіологічний стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних впливів, тобто в екстремальні для нього ситуаціях.

Проблеми для індивідуумів і організацій у цілому створює надмірний стрес, у той час як незначний стреси неминучі й нешкідливі як для організації в цілому, так і для його членів зокрема.

Дослідження показують, що до фізіологічних проявів надмірного стресу ставляться виразки, гіпертонія, мігрень, біль у спині, артрит, астма, болі в серце. Психологічні прояви включають дратівливість, втрату апетиту, депресію й знижений інтерес до спілкування й сексуальним відносинам.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Зміст роботи керівника й необхідні його якості. Стиль управління і його критерії.*
2. *Авторитарні, співпричетні та автономний стилі управління.*
3. *Ефективність застосування стилів управління. Форми розподілу повноважень керівника при прийнятті й реалізації управлінських рішень.*
4. *Лідер і лідерський стиль управління.*

5. Командний підхід до управління організацією. Модель командного управління.

6. Визначення дизайну команди й порядку її формування. Збалансованість команди й стадії її розвитку.

7. Конфлікт – сутність і наслідку. Типи конфліктів і причини їх виникнення.

8. Методи й стилі розв'язання конфліктів. Стратегії в розв'язанні управлінського конфлікту. Третя сторона конфлікту.

9. Стрес у роботі керівника.

§ 24. Виявлення й реалізація резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності

Обмеженість ресурсів диктує необхідність пошуку додаткових джерел для розширення частки організацій на ринку й задоволення зростаючих потреб у товарах. Виявлення резервів і їх залучення у використання на етапі поживлення й економічного росту є додатковим джерелом в умовах обмеженості ресурсів.

Ціль пошуку резервів - збільшення обсягу випуску й реалізації продукції, досягнення рівня рентабельності, необхідного для збереження конкурентних позицій і підвищення вартості бізнесу.

Пошук і оцінка резервів припускає кількісна зміна можливого збільшення випуску в результаті:

- а) підвищення ефективності використання ресурсів;
- б) оптимальної комбінації ресурсів й зниження витрат (собівартості продукції) на виготовлення товарів / надання послуг;
- в) збільшення частки організації на ринку.

Особливо актуальним завдання пошуку резервів стає на етапі поживлення й економічного росту, коли виникає необхідність визначення резервів розвитку як екстенсивного, так і інтенсивного.

Економічна сутність резервів і їх об'єктивний характер можуть бути правильно розкриті на основі загального закону економії часу, згідно якого економія часу виражається в скороченні витрат живої й упредметненої праці, тобто в більш раціональному використанні матеріальних і трудових ресурсів.

Таким чином, в організації повинна бути система пошуку резервів, яка буде постійно «сканувати» господарську діяльність і формувати відповіді на запитання – «Які неефективності існують у роботі?», а також « Як можна позбутися їх і що для цього слід зробити?»

Виявлення окремих робочих місць та/або видів діяльності де існує недостатня ефективність фактично являє собою постановку діагнозу як для бізнесу в цілому, так і для окремих бізнес – процесів зокрема. При цьому використовується наступні методи:

- «метод симптомів» - виявляється неефективність через виявлення яких-небудь наслідків цієї неефективності. Тобто, при виявленні фактів, що свідчать про яких-небудь проблеми в бізнесі, їх аналіз приводить до висновку, що вони виникли в результаті якоїсь певної неефективності.

- «метод аналогій» - намагаються провести аналогію з якимись минулими фактами.

Економічна сутність резервів збільшення ефективності виробництва полягає в найбільш повному й раціональному використанні все зростаючого потенціалу заради одержання більшої кількості високоякісної продукції при найменших витратах живої й витратах упредметненої праці на одиницю продукції.

Зміст процесу використання резервів являє собою процес перетворення можливостей розвитку виробництва в дійсність. Тому всі організаційно-господарські й технічні заходи, що забезпечують економію витрат праці, є заходами щодо використання резервів.

Створення цілісної системи послідовного формування факторів і показників, які дозволяють в остаточному підсумку охопити весь комплекс господарсько-фінансового механізму організації, являє собою вв'язування показників в окремі блоки, що відображають послідовність господарських процесів та процесів управління.

Ефективність виробництва/надання послуг характеризується порівняно невеликим колом показників, на кожний з яких впливає ціла система факторів - елементів і причин, що впливають на даний показник (або на ряд показників) ефективності бізнесу.

Усе різноманіття резервів розвитку організації можна класифікувати в такий спосіб:

- по способах впливу й реалізації резервів:
 - ✓ внутрішні резерви - контрольовані, що й зазнають впливу властиво організацією (які, у свою чергу, підрозділяються на основні й неосновні й по інші угруповання);
 - ✓ зовнішні резерви - які необхідно враховувати організації, тому що вони або мало контрольовані, або взагалі неконтрольовані організацією;
- по напрямках удосконалювання діяльності організації :
 - ✓ резерви науково-технічної й дослідницької роботи організації;
 - ✓ виробничі резерви;
 - ✓ резерви організаційної структури й менеджменту;
 - ✓ резерви розподілу й збуту продукції;
 - ✓ фінансові резерви;
- по економічній природі й характеру впливу на результати бізнесу:
 - ✓ екстенсивні резерви, пов'язані з використанням у проведенні додаткових ресурсів;
 - ✓ інтенсивні, пов'язані з найбільш повним і раціональним використанням наявного виробничого потенціалу;
- за часом використання:
 - поточні - такі, які можна використовувати в рамках одного року;
 - перспективні – резерви, передбачені до використання в перспективних планах підприємств;

кінетичні - у міру освоєння перспективних планів резерви перетворюються в поточні, з потенційних можливостей росту продуктивності праці вони переходять у кінетичні - тобто відбувається процес реалізації резервів, їх використання;

- за часом виникнення:
 - ✓ резерви, що виникли й виявлені до розробки планів;
 - ✓ резерви, що виникли й виявлені в процесі реалізації бізнес-плану;
- по ролі резервів у функціонуванні організації :
 - ✓ стратегічні резерви;
 - ✓ оперативні резерви;
 - ✓ тактичні резерви;
 - ✓ локальні резерви.

Продуктивність праці як окремого працівника, так і колективу організації в цілому або її структурних підрозділів є найважливішим економічним показником, що характеризують ефективність витрат живої праці в матеріальному виробництві. Продуктивність праці може вимірятися як кількістю продукції, випущеної працівником за якийсь час, так і кількістю часу, затраченим на одиницю продукції або робіт.

Продуктивності праці виражається у вигляді наступних показників:

- Виробіток продукції - визначається відношенням кількості зробленої продукції до витрат робочого часу на виробництво цієї продукції. Цей показник є найпоширенішим і універсальним показником продуктивності праці. Вироблення може бути визначена розраховуючи на один відпрацьований: людино-година (годинне вироблення), людино-день (денне вироблення) і т.д., а також на одного середньоспискового (середньооблікового в еквіваленті повної зайнятості) працівника (робітника) у рік, квартал або місяць (річна, квартальна або місячне вироблення).

- Трудомісткість продукції - це величина, зворотна виробітку й відображає витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції

Перевага показника трудомісткості в тому, що він дозволяє судити про ефективність витрат живої праці на різних стадіях реалізації бізнес – процесу (виготовлення конкретного виду продукції не тільки по підприємству в цілому, але й у цеху, на ділянці, робітнику місці), тобто проникнути в глибину виконання того або іншого виду робіт, чого не можна зробити за допомогою показника виробіток.

Залежно від складу трудових витрат, що включаються в неї, розрізняють:

- технологічну трудомісткість – визначається витратами праці основних робітників (відрядників і почасових робітників) і розраховується по виробничих операціях, деталях, вузлах і готовим виробам;
- трудомісткість обслуговування – являє собою витрати праці допоміжних робітників (основних і допоміжних цехів) і підрозділів, зайнятих обслуговуванням виробництва. Її розрахунки проводиться або по кожній операції (виробу), або пропорційно технологічній трудомісткості виробів;

- виробничу трудомісткість – складається із трудомісткості технологічної й обслуговування, тобто це витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці робіт;

- трудомісткість управління – складається з витрат праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Одна частина таких витрат, яка безпосередньо пов'язана з виготовленням виробів, прямо ставиться на ці вироби, інша частина витрат, яка безпосередньо не пов'язана з виготовленням виробів, ставиться до них пропорційно виробничій трудомісткості;

- повна трудомісткість продукції – представляє витрати всіх категорій трудящих, суми витрат живої праці на виготовлення одиниці продукції.

Залежно від характеру й призначення витрат праці кожний із зазначених показників трудомісткості може бути проектним, перспективним, нормативним, плановим і фактичним. Так, наприклад, нормативна трудомісткість розраховується на основі діючих норм праці: норм часу, норм виробітку, норм часу обслуговування й норм чисельності й використовується для визначення загальної величини трудових витрат, необхідних як для виготовлення окремих виробів, так і на виконання всієї виробничої програми. Планова трудомісткість відрізняється від нормативної на величину зниження працевитрат, планованих у поточному періоді за рахунок реалізації організаційно-технічних заходів, а фактична трудомісткість – це сума зроблених працевитрат на випущений обсяг продукції або виконаний обсяг робіт.

Залежно від одиниці виміру обсягу виробленої продукції розрізняють наступні методи виміру продуктивності праці:

- Натуральний метод виміру продуктивності праці характеризує вироблення продукції в натуральній формі в одиницю робочого часу. Натуральні показники продуктивності праці виражаються в кілограмах, метрах, штуках і т.д. Якщо здійснюється випуск декількох видів однорідної продукції, то вироблення обчислюється в умовно-натуральних одиницях.

- Трудовий метод виміру продуктивності праці характеризує відношення нормативних витрат до фактичних витрат робочого часу на випуск одиниці продукції. Трудовий метод застосовується для визначення ефективності використання праці робітників у порівнянні з нормами, рівня виконання норм виробітку або ступені скорочення нормативного часу робітником у відсотках.

- Вартісний метод виміру продуктивності праці одержав більш широке застосування, особливо в організаціях, що випускають різноманітну продукцію, тому що дає можливість обліку й порівняння різноманітних видів робіт шляхом приведення їх до єдиного вимірника.

Під факторами росту продуктивності праці розуміють рушійні сили, причини, зовнішні обставини й джерела, що впливають на який-небудь процес або явище в результаті яких змінюється рівень продуктивності праці.

Залежно від ступеня й характеру впливу на рівень продуктивності праці фактори можна об'єднати в наступні групи:

- матеріально-технічні фактори пов'язані з використанням досягнень науково-технічного прогресу, впровадження нової техніки, прогресивної технології, нових видів сировини й матеріалів, у тому числі:

- ✓ модернізація встаткування;
- ✓ заміна морально застарілого обладнання новим, більш продуктивним;
- ✓ підвищення рівня механізації виробництва: механізації ручних робіт, впровадження засобів малої механізації, комплексної механізації робіт на ділянках і в цехах;
- ✓ автоматизація виробництва: установки верстатів-автоматів, автоматизованого встаткування, використання автоматичних ліній, автоматизованих систем виробництва;
- ✓ впровадження нових прогресивних технологій;
- ✓ використання нових видів сировини, прогресивних матеріалів і іншими заходами.

Матеріально-технічні фактори - найважливіші фактори, які забезпечують економію не тільки праці, але й сировини, матеріалів, устаткування, енергії й ін. Комплекс матеріально-технічних факторів і їх вплив на зміну продуктивності праці можна охарактеризувати наступними показниками:

- ✓ енергооснащеність праці - споживанням усіх видів енергії на один промислового робітника;
- ✓ електроозброєність праці - споживанням електроенергії на один промислового робітника;
- ✓ технічна озброєність праці - обсягом основних виробничих фондів, що доводяться на один працівника;
- ✓ рівнем механізації й автоматизації - часток робітників, зайнятих механізованою й автоматизованою працею;
- ✓ хімізацією виробництва - застосуванням прогресивних матеріалів і хімічних процесів, збільшенням частки хімізованих процесів виробництва в загальному його обсязі.

Важливий матеріально-технічний фактор - підвищення якості продукції / послуг, тому що вироби / послуги кращої якості замінюють більша кількість виробів низької якості. Підвищення довговічності виробів рівнозначно додатковому збільшенню їх випуску.

- організаційно-економічні фактори й структурні зміни визначаються рівнем організації праці, виробництва й управління. До них ставляться:

- ✓ удосконалювання організації управління виробництвом, у тому числі:
 - удосконалювання структури апарата управління;
 - удосконалювання систем управління виробництвом;
 - поліпшення оперативного управління виробничим процесом;
 - впровадження й розвиток автоматизованих систем керування виробництвом (АСУВ), включення в їхню сферу дії максимально можливої кількості об'єктів;
- ✓ удосконалювання організації виробництва, у тому числі:
 - поліпшення матеріальної, технічної й кадрової підготовки виробництва;

- поліпшення організації виробничих підрозділів і розміщення встаткування в основному виробництві;

- удосконалювання організації допоміжних служб і господарств: транспортного, складського, енергетичного, інструментального, господарсько-побутового й інших видів виробничого обслуговування;

✓ удосконалювання організації праці, у тому числі:

- поліпшення поділу й кооперації праці, використання багатостатного обслуговування, розширення сфери сполучення професій і функцій;

- використання передових методів і прийомів праці;

- удосконалювання організації й обслуговування робочих місць;

- застосування технічно обґрунтованих норм витрат праці, розширення сфери нормування праці почасових робітників і службовців;

- використання гнучких форм організації праці;

- поліпшення професійного добору кадрів, поліпшення їх підготовки й підвищення кваліфікації;

- поліпшення умов праці, раціоналізація режимів праці й відпочинку;

- удосконалювання систем оплати праці, підвищення їх стимулюючої ролі.

• економіко - правові й нормативні фактори створюють матеріальні, адміністративні й методичні передумови для підвищення продуктивності праці на всіх рівнях і залежать, у тому числі й від ролі держави й уряду в сприянні суб'єктам ринкового сектору економіки в роботі з підвищення продуктивності праці.

• соціально - психологічні фактори - це якість трудових колективів, їх соціально-демографічний склад, рівень підготовки, дисциплінованості, трудовій активності й творчої ініціативи працівників, система ціннісних орієнтацій, стиль керівництва в підрозділах і на підприємствах у цілому й ін.

• природні й суспільні умови, у яких протікає праця, наприклад, на підприємствах добувної промисловості, якщо зниження вмісту металу в руді. Суспільні умови, з однієї сторони гальмують, а з іншого - стимулюють ріст продуктивності праці. Серед них підвищення рівня безробіття, посилення конкуренції товаровиробників, розвиток малого бізнесу й ін.

Усі фактори тісно взаємозалежні і їх треба вивчати й використовувати комплексно.

Класифікація факторів дозволяє виявити причини, які викликали зміни продуктивності праці. Вивчення факторів росту продуктивності необхідно, щоб точніше оцінити вплив кожного з них, адже дії їх нерівноцінні. Одні дають стійкий приріст продуктивності праці, а вплив інших є мінущим. Окремі фактори вимагають різних зусиль і витрат для приведення їх у дію.

Резерви росту продуктивності праці - це такі можливості економії живої праці, які, хоча й виявлені, але по різних причинах ще не використовуються. Таким чином, мова йде про невикористані можливості, насамперед, удосконалювання техніки, технології, організації праці і т.д., тобто про можливості більш повної реалізації продуктивної чинності праці за рахунок

поліпшення використання всіх факторів її росту. Резерви використовуються й знову виникають під впливом науково-технічного прогресу й інших факторів.

Кількісно резерви можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці в конкретний період часу. Таким чином, використання резервів росту продуктивності праці - це процес перетворення можливого в дійсне.

Взаємодія факторів і резервів полягає в тому, що якщо фактори являють собою рушійні сили або причини зміни її рівня, то використання резервів є безпосередньо процес реалізації дії тих або інших факторів.

При цьому приведення резервів у дію - процес безперервний, як і розвиток самого суспільного виробництва, тому що резерви створюються в міру розвитку науки й техніки, удосконалювання управління, організації виробництва й праці. Ступінь використання резервів вирішальним образом визначає рівень продуктивності праці в даній організації (галузі, регіоні).

Різноманіття резервів і їх зв'язків з усіма сторонами бізнес діяльності визначає особливу необхідність класифікації резервів по різних ознаках. Якщо взяти до уваги структуру будь-якого бізнес – процесу, то резерви росту продуктивності праці слід класифікувати по наступних групах:

1. резерви у використанні засобів праці;
2. резерви у використанні предметів праці;
3. резерви в процесі здійснення трудової діяльності.

Таким чином, класифікація по джерелах виникнення резервів росту продуктивності праці, зводиться до резервів:

1. економії минулої праці, упредметненого в засобах і предметах праці;
2. економії живої праці, які можна розділити на:
 - ✓ резерви зниження трудомісткості продукції;
 - ✓ резерви поліпшення екстенсивного використання фонду робочого часу.

В залежності від місця виникнення резерви росту продуктивності праці можна підрозділити на:

- внутрішньо організаційні резерви - резерви росту продуктивності праці, які виникають і використовуються безпосередньо в організації. Ці резерви росту продуктивності праці обумовлені недостатньо ефективним використанням техніки й робочої чинності, наявністю втрат робочого часу, у тому числі цілоденних і внутрішньо змінних втрат. Вони мають особливе значення, тому що всі розглянуті групи резервів, в остаточному підсумку, проявляються й використовуються безпосередньо в бізнес структурах.

- поза організаційні резерви - резерви росту продуктивності праці, які виникають і використовуються поза сферою діяльності організації, у тому числі:

- ✓ галузеві резерви росту продуктивності праці обумовлені недоліками спеціалізації, концентрації й комбінування проведення, рівнем застосовуваної техніки й технології в даній галузі, недостатнім використанням кращих досягнень, передового досвіду й т.п.

✓ міжгалузеві резерви росту продуктивності праці - резерви, які визначаються використанням можливостей однієї галузі промисловості для підвищення продуктивності праці в іншій. Так, підвищення якості продукції в сировинних галузях промисловості дає значну економію й ріст продуктивності праці в обробних галузях. У машинобудуванні ріст продуктивності праці може бути отриманий у результаті збільшення кількості й поліпшення якості прокату в металургії, максимального наближення його до розмірів і форми готових виробів. При цьому збільшення витрат живої праці в металургії набагато перебивається його економією в машинобудуванні. Крім того, наближення форм і розмірів прокату до форм і розмірам готових виробів забезпечує більшу економію упередженого праці.

✓ регіональні резерви росту продуктивності праці - це можливості кращого використання продуктивних чинностей, характерних для даного регіону.

За ознаками можливостей використання резервів їх поділяють на:

- резерви запасу – не повне використання встаткування по потужності або по змінності роботи, вивчені, але ще не впроваджені передові методи праці;
- резерви втрат - втрати робочого часу, шлюб, перевитрата палива.

Змістовність і практична значимість такого розподілу визначаються тим, що шляхи використання резервів можуть бути різними. І хоча розподіл резервів певною мірою умовно, оскільки вони тісно зв'язані, взаємодіють один з одним і повинні вивчатися комплексно, проте, воно має практичне значення.

Поряд із класифікацією резервів велике значення мають їхня оцінка й вимір. Кількісна оцінка резервів росту продуктивності праці є необхідною умовою їх виявлення й використання. Без кількісної визначеності резерви існують як тенденція розвитку, а не як реальні можливості підвищення ефективності виробництва / надання послуг.

Аналіз резервів дозволяє дати кількісну характеристику якісним змінам у використанні ресурсів виробництва і їх впливу на кінцеві результати. Без кількісної оцінки не можна врахувати використання резервів у практичній діяльності.

Резерви можуть оцінюватися в абсолютних і відносних величинах. У кожному окремому випадку їх величина визначається зіставленням фактичного використання даного виду ресурсів з можливим. Таким чином, основним питанням виміру резервів є визначення їх можливої величини.

Виявлення наявних резервів здійснюється на основі аналізу рівня й динаміки продуктивності праці на окремих ділянках бізнес діяльності або по видах робіт у поточному й попередньому періодах. Основою методики аналізу є порівняння аналізованих показників із плановими. При цьому повинні бути перевірені й обґрунтованість планових завдань, у яких могли бути повністю не враховані всі особливості, умови виробництва в планованому періоді, його резерви. Необхідно звертати увагу також на різні уточнення плану, внесені протягом року, які викликають значні зміни інших показників — продуктивності праці, чисельності працівників, фонду оплати праці.

Для виявлення резервів росту продуктивності праці за рахунок ліквідації втрат робочого часу потрібно ретельно аналізувати фактичний баланс робочого часу, порівнювати його із плановим балансом, виявляти втрати робочого часу за допомогою фотографій і само фотографій робочого дня, установлювати їхні причини й розробляти заходу щодо зменшення або повної їхньої ліквідації. На основі зіставлення фактичного й планового балансів робочого часу можна встановити, які були можливості поліпшення використання робочого часу, по яких статтях балансу є відхилення фактичного використання від планового й намітити шляхи детального, поглибленого дослідження причин, що викликали ці відхилення. Для виявлення резервів росту продуктивності праці за рахунок кращого використання фонду робочого часу необхідно знати абсолютні розміри втрат робочого часу.

Поліпшення використання сукупного робочого часу як один з розповсюджених методів підвищення продуктивності праці досягається двома шляхами:

- a) ліквідацією не обґрунтованих витрат робочого часу;
- b) поліпшенням структури кадрів, тобто підвищенням питомої ваги основних робітників у загальній чисельності працюючих.

Під структурою кадрів розуміється співвідношення чисельності між окремими категоріями й кваліфікаційним групам персоналу, співвідношення чисельності основних і допоміжних робітників, а також питома вага робітників у загальній чисельності персоналу й питома вага основних робітників у загальній чисельності робітників і всього персоналу.

Зниження трудомісткості забезпечується, насамперед, впровадженням нового, високопродуктивного встаткування й прогресивних технологічних процесів. Поряд із цим велике значення має модернізація наявного встаткування й раціоналізація виробництва без корінної перебудови застосовуваної технології за рахунок малої механізації ручних робіт, удосконалювання пристосувань і таке інше.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Ціль пошуку й оцінки резервів організації. Методи виявлення резервів організації.*
2. *Класифікація резервів розвитку організації.*
3. *Продуктивність праці сутність і показники.*
4. *Методи виміру продуктивності праці. Фактори росту продуктивності праці.*
5. *Резерви росту продуктивності праці – характеристика й класифікація.*
6. *Оцінка й вимір резервів продуктивності праці.*
7. *Методи виявлення й використання наявних резервів продуктивності праці.*

Розділ 4. Мотивація й соціальний діалог у процесі реалізації людських ресурсів організації

Глава 7. Мотивація й організація оплати праці персоналу організації

§ 25. Сутність мотивації й основні концепції трудової мотивації

Особливість управління економічною поведінкою людини укладається в тому, що об'єкт управління (сама людина) має значну незалежність, волю, тобто людей самостійно вибирає:

- а)** сферу здійснення трудової діяльності;
- б)** місце застосування своїх здатностей і трудових зусиль;
- в)** рівень інтенсивності виконання трудових обов'язків;
- г)** ступінь сумлінності виконання покладених на нього функцій.

Тому в системі керування людськими ресурсами важливе місце займає процес формування взаємодії факторів зовнішнього й внутрішнього регулювання трудової діяльності, а також комбінації зовнішнього впливу із самоврядуванням і саморегуляцією працівника.

По своєму змісту управління людськими ресурсами охоплює всю сукупність відносин цілеспрямованого впливу на відтворювальний цикл робочої сили, що включає її виробництво, розподіл і споживання. Центральне місце в цьому процесі займає вплив на споживання робочої сили - залучення працівників до праці, включення їх у бізнес - процес і організація взаємодії між ними в цьому процесі, сполучною ланкою в якому є трудова мотивація використовуваних у бізнес - процесі людських ресурсів.

Термін «мотивація» використовується у двоякому змісті, як:

1) система факторів, які детермінують (обумовлюють, визначають) поведінку людини - потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення й багато інші фактори;

2) процес, який стимулює й підтримує, шляхом впливу на людину ззовні, його поведінкову активність на певному рівні.

Трудова мотивацію являє собою процес спонування людини до трудової діяльності, що є:

- з одного боку, що результуючої системою внутрішніх спонукальних елементів, таких, як потреби, інтереси й ціннісні орієнтації;
- з іншого боку, відбиттям і фіксуванням у свідомості людини факторів зовнішнього середовища, так званих зовнішніх стимулів, що спонукують людину до трудової діяльності (стимулювання трудової діяльності).

Ринкові відносини формують принципи, які лежать в основі управління людськими ресурсами в частині мотивації праці, у тому числі:

- 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;
- слушний розподіл доходу між працівниками усередині організації, слушні 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).

Теоретико-методологічний і науково-практичний фундамент найпоширеніших теорій мотивації праці "класичної" школи склали теорії, що впливають, які не опиралися один на одного, але теоретично узагальнювали всі попередні концепції управління:

- теорія адміністрування АнриФайоля;
- принципи наукової організації праці Фредеріка У. Тейлора;
- теорія раціональної бюрократії Макса Вебера;
- синтетична концепція управління Лютера Гьюлика, ВитчераМуни й ЛиндаллаУрвика.

АнриФайоль— французький гірський інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник класичної (адміністративної) школи управління, яким були сформульовані, що одержали широке поширення чотирнадцять принципів управління, включаючи принципи, що припускають досягнення погодженості інтересів працівника або групи працівників з інтересами організації, а також наявність слухних методів стимулювання працівників у комбінації з наданням можливості прояву особистої ініціативи працівниками.

Найбільш яскравим представником "класичної" школи є Фредерік Вільям Тейлор, що вважав, що диференціальна система оплати праці не так важлива, як науковий спосіб її призначення, який визначав би точно встановлений час, який треба затратити робітникові (при повній напрузі чинностей) для виконання денної норми. Тейлор спробував установити пряму залежність розміру оплати від виконання норми виробітку робітника, установлюваної шляхом детального вивчення часу, затрачуваного на кожну операцію й рух. Кінцевою метою виконання роботи кожним працівником повинна бути можливість і бажання трудитися з максимальною продуктивністю.

У результаті був сформований новий тип організації системи керування бізнесом - функціональна адміністрація.

Ф. Тейлор також велике значення надавав вивченню керівництва людьми й удосконалюванню мистецтва керування ними, основну роль у якому він відводив мотивації, реалізованої в програмі "сягаючий робітник", заснованої на наступних принципах:

1. доручення робітникові можливо найвищого по складності завдання, яке доступно його вмінням і фізичному додаванню;

2. заохочення його до того, щоб він давав максимум роботи, доступної "першокласному представникові його розряду";

3. кожному робітникові, який трудиться в найвищому темпі першокласного працівника, слід виплачувати залежно від характеру роботи, додаючи від 30 до 100% у порівнянні із середніми показниками працівників його класу.

При цьому програма "сягаючий робітник" доповнюється у Ф. Тейлора програмою "сягаючий керівник", згідно з якою основними правилами успішного керівництва, передбачають, крім наявності в керівника необхідної професійної й спеціальної підготовки, такі його особисті якості, які дозволять керівникові знати і використовувати в практичній діяльності:

а) "образ думки робітників", спосіб їх міркувань, манеру виражатися й навіть забобони підлеглих робітників;

б) "манеру ставитися до пропонованих завдань", методи й стиль роботи керівника.

Таким чином, основними компонентами "тейлоровського" навчання можна вважати: **а)** техніко-організаційні методи; **б)** соціально технологічну концепцію; **в)** соціальну філософію й практику реалізації соціальної політики.

Максиміліан Карл Еміль Вебер, відомий як Макс Вебер — німецький соціолог, філософ, політичний економіст вплинув на розвиток цілого ряду суспільних наук, будучи, поряд з Емілем Дюркгеймом і Карлом Марксом, одним з основоположників політичної економії, економічної історії й соціологічної науки. Ядром наукових інтересів М. Вебера було вивчення процесів:

а) раціоналізації, як напрямку вдосконалювання процесів управління;

б) секуляризації - процесів зниження ролі релігії у свідомості людей і життя суспільства, перехід до світської моделі суспільного устрою на основі раціональних (поза релігійними) норм;

в) демістифікації – процесів звільнення від містики.

У питаннях, пов'язаних з мотивацією М. Вебер сконцентрував увагу на індивідові й культурі — слід розглядати різні колективні інститути винятково як продукт соціальної дії окремих особистостей, що носить осмислений характер, зорієнтований на очікувану реакцію інших осіб. М. Вебер виділив чотири типи соціальної дії в порядку убування їх свідомості:

а) ціле-раціональне - предмети або люди трактуються як засоби для досягнення власних раціональних цілей;

б) ціннісно-раціональне - відбувається в ім'я якої-небудь цінності, причому її досягнення виявляється важливіше побічних наслідків;

в) традиційне - визначається традицією або звичкою;

г) афективне - визначається емоціями.

Другий період розвитку теорій мотивації праці пов'язаний зі школою "людських відносин", основоположниками якої стали Джордж Елтон Мейо й Фріц Ротлісбергер.

"Науковий менеджмент" і його методи управління на початку 30-х років 20 століття не давали вже колишніх результатів. Необхідно було міняти відносини між працею й капіталом, розробляти нові методи впливу на трудову поведінку працівника, на розвиток співробітництва підприємця й працівника. На думку Е. Мейо "людські відносини", що виявилися в посиленні групової згуртованості й поліпшенні міжособистісних відносин, привели до підвищення продуктивності праці (Хоторнський експеримент). Однак, аналізуючи

результати експерименту в 50-е роки й більш пізні строки, багато соціологів дійшли висновку, що до підвищення продуктивності праці в Хоторнському експерименті привели не "людські відносини", а техніко-організаційні й економічні умови - загострення безробіття, зміна тривалості робочого дня й робочого тижня, запровадження пауз відпочинку та інше.

Наступна група теорій трудової мотивації одержала назву змістовних теорій, в основі яких лежить найбільш повний перелік потреб працівника, які можуть бути покладені в основу винагороди працівника.

Основоположником змістовних теорій мотивації праці вважається теорія ієрархії потреб (1943 р.) Абрахама Маслоу, засновника гуманістичної психології, що зробив самий значний внесок у розвиток теоретичної спадщини Е. Мэйо.

В основі мотивації поведінки й учинків людину по А. Маслоу лежать п'ять базових потреб, що вибудовуються в наступній ієрархії:

1) фізіологічні й сексуальні - у відтворенні людей, подиху, фізичних рухах, одязі, житлі, відпочинку і т.д.

2) екзистенціальні потреби - безпека існування, упевненість у завтрашньому дні, стабільність в умовах життєдіяльності, у навколишньому людину соціумі, прагнення уникнути несправедливого обігу, у гарантованій зайнятості, страхування від нещасних випадків;

3) соціальні потреби – потреби в любові й прихильності, у контактах з людьми й приналежності до колективу, турботи про інший і увагу до себе, участі в спільній діяльності;

4) потреби в самоповазі й престижності - потреби в повазі з боку "значимих інших", у службовому рості, статусі, престижі, визнанні й високій оцінці;

5) духовні потреби - потреби у вираженні через творчість, реалізація власних можливостей і здатностей.

А. Маслоу вважав, що реалізація потреб відбувається по ієрархії - від низьких потреб (перші два типи потреб – первинні, уроджені) до більш високого рівня (три інші - вторинні, соціально-придбані). При цьому потреби більш високого рівня можуть мотивувати поведінку лише за умови задоволення потреб нижчого щодо її рівня.

Усі потреби, крім фізичних (голод, пища, сон і т.д.), ніколи не задовольняються повністю й функціонують циклічно (тобто знову повторюються, але на більш високому рівні). Нижчі потреби властиві всім людям рівною мірою, а вищі в різному ступені, тому саме вищі потреби значною мірою диференціюють людей - чому більш високі потреби, тем значніше роль самої людину в їхнім свідомому формуванні. Потреби рухають людину, а кожна особистість індивідуально формує їхній зміст.

Прихильником А. Маслоу виступив американський психолог Клейтон Пол Альдерфер, автор теорії потреб — однієї з найпоширеніших змістовних теорій мотивації.

На думку К. П. Альдерфера, людей турбують тільки три потреби, які аналогічні потребам, виділеним А. Маслоу

- потреба існувати — аналогічна фізіологічній потребі;
- потреба спілкуватися з іншими — аналогічна потребам соціального типу;
- потреба свого росту й розвитку — потреба в самореалізації, у повазі.

Теорія К. Альдерфера має принципову відмінність від теорії А. Маслоу — рух по ієрархії може здійснюватися як знизу нагору, так і зверху вниз у тому випадку, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня. Так, наприклад, від потреби існувати ви можете перейти до потреби спілкування, але ваш службовий ріст може сповільнитися, і замість прагнення до росту по службовим сходам вас будуть цікавити відносини з людьми.

У своїй теорії придбаних потреб американський психолог Девід Мак-Клелланд основний упор робить на потребі працівників вищих рівнів:

- прагнення до влади - змушує працівника не тільки не рухатися нагору по кар'єрним сходам, але й розуміти й пропагувати мети організації, брати ініціативу на себе, шукати способи й засоби досягнення цілі;
- прагнення до успіху - змушує людину брати відповідальність на себе, шукати способи досягнення мети.

Для добору способу мотиваційного впливу, згідно з даною теорією, важливо звернути увагу на особливості двох видів мотивацій:

- мотивація до досягнення успіху - виробляється під впливом переваг і заохочень, які сприяють творчому відношенню до роботи, більш повної реалізації потенціалу працівника й викликає активна поведінка;
- мотивація уникнення невдач – виробляється під впливом покарань і сприяє росту обережності, скутості, демобілізує відношенню до перешкод, обмеження творчих проявів працівника, викликає безініціативна поведінка.

Основні ідеї А.Маслоу, що страждають певною спрощеністю поведінки індивіда за принципом стимул – реакція, одержали розвиток у працях ФредерікаХерцберга (у деяких виданнях - Ф. Герцберга) провідного американського теоретика поведінкового підходу в індустріальній соціології. Дво-факторна мотиваційно-гігієнічна теорія ФредерікаХерцберга ґрунтується на незалежні факторах, що й однаково сильно впливають на поведінку людей в організації, об'єднаних у групи:

- «мотиваційні» фактори – фактори, що характеризують зміст роботи, що пов'язані з тим, що саме людей робить — досягнення успіху, визнання заслуг, службове просування, інтерес до роботи, можливості для професійного росту, відповідальність. Позитивний вплив таких факторів збільшує задоволеність роботою й мотивує в напрямку ще більш активної трудової діяльності. Однак відсутність цих факторів не обов'язково приводить до незадоволеності роботою.

- «гігієнічні» фактори – фактори, що характеризують умови роботи, що і є зовнішніми стосовно процесу роботи самому собі — політика компанії, технічний нагляд, відносини з керівником, міжособистісні відносини по горизонталі, зарібок, безпеку праці, гарантія зайнятості, умови праці, статус,

сімейне життя. Якщо дані фактори мають негативний характер для якої-небудь людини, то це збільшує його незадоволеність роботою. Однак при наявності сприятливих «гігієнічних» факторів виникає лише нейтральний стан, але не підвищення задоволеності роботою.

Таким чином, Ф. Херцберг вважає, що відношення до роботи слід розглядати із двох точок зору. Необхідно з'ясувати:

- до чого прагне працівник і що робить його щасливим;
- чого працівник прагне уникнути й що робить його нещасливим.

Своєю теорією Ф. Херцберг вніс великий вклад у науку керування запропонувавши в якості мотивації використовувати метод "пряника й батога", який може змусити індивіда виконувати роботу, але дія його короточасне. Матеріальне (грошове) винагорода, не можна розглядати як постійно діючий фактор, тому що люди працюють за гроші до певного межі (рівня винагороди), границями якого є особиста вистава про "гарну роботу".

Подальший свій розвиток дво-факторна мотиваційно-гігієнічна теорія одержала в роботах американського соціального психолога Дугласа Мак-Грегора - автора "теорії Х" і теорії Y" (1957 р.).

Середні статистичний працівник не тільки не любить працювати, але й буде використовувати перший можливий випадок, щоб ухилитися від роботи. Крім того, більшість людей віддають перевагу, щоб ними керували, прагнуть не брати на себе відповідальності, не мають високих запитів у праці й прагнуть найбільше безпеки. Тому необхідно постійно примушувати працівника до праці, здійснюючи твердий контроль і реалізуючи ефективну систему покарань - працівник не може плідно працювати без погрози позбавити його частини матеріальних потреб. Негативна концепція мотивації, що представляє "теорію Х", припускає відсторонення підлеглих від участі у виробленні рішень, дріб'язковий контроль процесу й результатів діяльності, а також залучення їх до відповідальності.

Якщо для цього створені відповідні умови, тобто працівники, які знаходять задоволення в самостійній роботі, для яких фізичні й розумові зусилля на роботі також природні, як відпочинок або розваги, а у випадку досягнення цілей, у яких вони зацікавлені, проявляється самоконтроль і прагнення до відповідальності. Позитивна концепція, що представляє "теорію Y" припускає заохочення за досягнення поставлених результатів, здійснення тільки загального контролю над індивідом і залучення його до управління.

Фактично перша теорія описує авторитарний стиль управління, а друга відповідає демократичному стилю управління. Теорія стилів управління Д. Мак-Грегора "відображає тільки припущення й умоглядні висновки щодо природи трудової діяльності й не підкріплена відповідними емпіричними даними".

Подальшим розвитком теорій "Х и Y" стали дослідження відмінностей між японськими й американськими компаніями й стилями управління ними, проведені американським професором і автором книг по управлінню бізнесом Вільямом Дж. Оучи, що й запропонували "теорію Z" як теорію організації

бізнесу в цілому й побудови мотивації зокрема (1981 р. робота "Теорія Z: чому повинен відповісти американський бізнес на японський виклик").

Організація бізнесу по типу Z передбачає комбінацію базової культурної прихильності індивідуалістичним цінностям з вираженою колективістською моделлю взаємодії - "...звичайно розглядаються як клани, оскільки вони являють собою тісні співтовариства людей, зайнятих спільної економічною роботою й зв'язаних разом різного роду узами".

Перетворивши опис організації типу Z, У. Дж. Оучи свідомо прибігає до паралелей з теорією X и теорією Y Д. Мак-Грегора й зауважує, що відношення до працівників неминуче відображається на стилі керування. Суть теорії Z укладається в ототожненні працівником себе з організацією, де він працює, що сприяє підтримці духу колективізму й довіри між службовцями й з керівництвом, (з використанням різних форм спілкування, таких як ранкові мітинги, цехові збори, збори малих груп, збори кружків якості, колективні туристські поїздки, спортивні змагання й ін.).

На відміну від змістовних теорій трудової мотивації, сконцентрованих на потребах працівників, існують процесуальні теорії трудової мотивації, згідно з якими поведінка людини визначається не тільки потребами, але і його сприйняттям і очікуваннями можливих наслідків обраного їм типу поведінки. Серед процесуальних теорій трудової мотивації найпоширенішими є: теорія очікування Віктора Врума, теорія справедливості Дж. Адамса й модель Л. Портеру і Е. Лоулера.

Теорія валентності й інструментальності очікувань (у деяких джерелах теорія очікувань) американського професора психології й виробничого адміністрування Віктора Врума (1964 р.) ґрунтується на тому, що людина направляє свої зусилля для досягнення якій або мети тоді, коли він певен у високому ступені ймовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб.

Людей вибирає той образ дій, який обіцяє йому найкращі результати, а його мотивована поведінка раціональна в тому розумінні, що людина знаходить найкращі засоби для реалізації власних цілей.

Для того щоб зрозуміти мотиваційну складову цієї теорії, необхідно зрозуміти наступні терміни:

- очікування — "віра в імовірність того, що за певною дією піде конкретний результат";
- валентність — це привабливість, або усвідомлена цінність, яку людей приписує кожному конкретному результату.
- інструментальність — якою мірою отриманий результат стає коштом для одержання чого-небудь, що представляє певну цінність.

Зміна мотивації до праці, з погляду В. Врума, пов'язане із зусиллями по наступних трьом пріоритетах:

- очікування у відношенні "витрати праці – результати" - це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами;
- очікування у відношенні "результати праці – винагорода" - це очікування певного винагорода за досягнутий результат праці;

- очікування у відношенні " винагорода – валентність" - це співвідношення між отриманою винагородою за досягнутий результат праці й цінністю цієї винагороди для конкретного працівника.

У своїй теорії справедливості (у деяких джерелах теорія суспільного тиску) американський психолог Джон Стейси Адамс (1963 р.) розглядає мотивацію працівника з погляду оцінки самим працівником ситуації й складного в нього в цьому зв'язку вистави про справедливість відносин між ним і організацією. При цьому працівник порівнює себе з іншими людьми, зіставляючи:

- 1) свій результат праці й внесок у загальні результати з їхніми результатами й внеском;

- 2) своя винагорода за виконану роботу з винагородою за роботу інших, що як працюють у даній організації, так і за її межами.

Теорія Дж. С. Адамса припускає, що працівники прагнуть до встановлення слухних відносин з іншими й намагаються змінювати ті взаємини, які вони розцінюють як несправедливі. Тому найбільший ефект від мотиваційних систем досягається при досягненні оптимального балансу між входами (усе те, що ми вкладаємо в нашу роботу) і виходами (усе те, що ми одержуємо замість виконаної роботи).

Однак найбільш складним, на думку Дж. С. Адамса, є те, що оцінювати ступінь оптимальності балансу не з погляду менеджерів, що розробляють мотиваційні схеми, а з погляду самих працівників. Адамс використовував термін "референтний інший" для опису тих людей, які можуть бути використані для порівняння, що є ключовим у цій теорії.

Таким чином, важливо внести в наші виміри "справедливість - баланс" - шляхом порівняння нашого балансу вкладень і результату, а також інших вкладених і одержуваних факторів, - співвідношення "входу" і "виходу" - з балансам або відношенням, використовуваним іншими людьми, яких ми вважаємо референтними або зразками ("референтні інші").

Модель трудової поведінки (у деяких джерелах комплексна процесуальна теорія мотивації Портера-Лоулера) Лаймана Портера й Едварда Лоулера (1968 р.) можна вважати синтетичною теорією мотивації, тому що в ній об'єднані елементи теорії очікувань і теорії справедливості.

Згідно із цією теорією мотивація існує функціональна залежність між:

- 1) потребами працівників;
- 2) очікуваннями працівників у задоволенні цих потреб за результатами їх трудової діяльності;
- 3) сприйняттям працівниками слухної винагороди за досягнення результатів трудової діяльності.

Результати трудової діяльності працівника залежать від:

- 1) прикладених ним зусиль - пряма залежність зусиль від цінності й справедливості винагороди;

2) його характерних рис і потенційних можливостей - пряма залежність досягнутих результатів і ефективності роботи від витрачених зусиль, здатностей і характерних рис працівника, від усвідомлення їм своєї ролі;

3) самооцінки працівником своєї ролі - результативність праці породжує задоволеність, а не навпаки;

4) оцінки працівником цінності винагороди - необхідність комбінації внутрішнього й зовнішнього винагород для найбільш повного задоволення потреб працівника.

Автори теорії роблять висновок про те, що результативна праця завжди веде до задоволення працівника.

Теорія Л. Портера — Е. Лоулера показала, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків і показує також, наскільки важливо об'єднати в єдину теорію мотивації такі поняття, як: а) зусилля; б) здатності; в) результати; г) винагорода; д) задоволення; е) сприйняття.

Значна увага при формуванні підходів до трудової мотивації приділяють економічної складової цього процесу, у тому числі:

- англійський економіст Джон Мейнард Кейнс (засновник напрямку в економічній теорії, що одержала назва кейнсіанство), лауреати Нобелівської премії американський економіст і філософ Мілтон Фрідман, (1976 р.) і американський економіст Франко Модільяні(1985 р.), впливові теоретики менеджменту американські економісти Пітер Фердінанд Друкер, Джексон Грейсон (мол.) і канадський учений Генрі Мінцберг, американський соціальний психолог Ренсис Лайкерт;

- один із засновників радянської промислової соціології й науково-практичної школи управління персоналом, автор концепції людського фактору виробництва й типологічної моделі трудової мотивації Володимир Ісакович Герчиков, академіки РАЕН Віктор Петрович Кокорев і Володимир Рафаїлович Веснин, один з основоположників і лідерів російської школи менеджменту Олег Самуїлович Виханський;

- провідні вітчизняні економісти Анатолій Ісайович Акмаєв, Семен Іванович Бандур, Дем'ян Петрович Богиня, Олена Антонівна Гришнова, Мар'ян Іванович Долішний, Григорій Васильович Задорожний, Василь Дмитрович Лагутін, Наталя Дмитрівна Лук'янченко, Анатолій Михайлович Колот, Ірина Леонідівна Петрова й інші.

Таким чином, еволюцію теоретичних поглядів на процес мотивації трудової діяльності можна розділити на наступні етапи:

1. починаючи з навчання Ф. Тейлора, система мотивації вивчає реакцію людини на обов'язкові умови праці і його результати, порівнюючи з ними розміри оплати;

2. людей праці пізнається як істота соціальна, групове, здатне нормальне існувати тільки в умовах соціального колективу. Праця людини купується, а система стимулювання й розміри оплати праці визначаються роботодавцем;

3. система мотивації в управлінні бізнесу ставиться в залежність від методів і способів керування. Розміри оплати й результативність праці є похідними від стилю керування, застосовуваного керівником;

4. система мотивації вивчає вплив позитивних і негативних факторів на результативність праці й розміри його оплати;

5. формується й здійснюється нова філософія мотивації, суть якої зводиться до розвитку самомотивації як явищу, що впливає з ієрархії потреб людини;

6. нова концепція мотивації вказує працівникові шляху досягнення своїх цілей, виходячи з ієрархії потреб і психологічної теорії мотивації;

7. система мотивації орієнтується на досягнення групових цілей і завдань на основі делегування повноважень малим колективам, а розміри винагороди визначаються результативністю роботи цих груп;

8. в основу системи мотивації закладаються фактори соціальної кар'єри й шляхи задоволення особистих потреб.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Мотивація й стимулювання трудової діяльності – сутність і місце в системі керування людськими ресурсами. Принципи мотивації трудової діяльності.*

2. *Теорії "класичної" школи трудової мотивації – теорії А.Файоля, Ф.Тейлора, М.Вебера.*

3. *Теорії мотивації праці школи "людських відносин".*

4. *Змістовні теорії трудової мотивації – теорії А. Маслоу, К. П. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Херцберга, Д. Мак-Грегора, У. Дж. Оучи.*

5. *Процесуальні теорії мотивації праці – теорії В. Врума, Дж. С. Адамса, Л.Портера і Е. Лоулера.*

6. *Дослідження економічної складової трудової мотивації. Еволюція теоретичних поглядів на процес трудової мотивації.*

§ 26. Організація оплати праці

У розвиненій ринковій економіці заробітна плата - це ціна, виплачувана працівником за використання його праці, величина, яка визначається ринком праці, тобто попитом на робочу силу і її пропозицією. Чим вище попит на конкретну робочу силу й чим менше її пропозиція, тем вище рівень заробітної плати, і навпаки, чим вище її пропозиція, тем нижче заробітна плата.

Сутність заробітної плати має велике значення, як для працівника, так і для роботодавця:

- для працівників - це основне джерело їх доходів, засобів відтворення його робочої сили й підвищення рівня добробуту;

- для роботодавця - це затрачувані їм кошти на приваблювану по найманню робочусилу, що становить одну зі статей витрат як собівартості виробленої продукції (послуг) у цілому, так і на робочу силу зокрема. 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.

Заробітна плата може бути як у грошовій, так і не грошовій формах:

- грошова форма є основний, що обумовлене роллю грошей як загального еквівалента в товарно-грошових відносинах при ринковій економіці;
- не грошова (натурально-речовинна) форма припускає розрахунки із працівниками продукцією, що випускається (товарами), яка може особисто споживатися працівником і його родиною або продаватися (або обмінюватися на інші товари), а також використання на додаток до зарплати системи соціальних виплат, пільг, знижок і т.п.

Слід також розрізняти наступні види зарплати:

- номінальну заробітну плату - заробітну плату, нараховану працівникові (колективу) за виконану роботу;
- заробітну плату, щонаємо в своєму розпорядженні - заробітну плату за винятком податків і обов'язкових відрахувань;
- реальну заробітну плату - заробітну плату з урахуванням індексації цін її купівельну спроможність, що відображає.

Роботодавець зобов'язаний у встановленому порядку:

- забезпечити:
 - ✓ достовірний облік виконуваної працівником роботи;
 - ✓ бухгалтерський облік видатків на оплату праці;
 - ✓ повідомити працівника про наступні дані, які належать до періоду, за який здійснюється оплата праці:
 - ✓ загальна сума заробітної плати з розшифруванням за видами виплат;
 - ✓ розміри й підстави відрахувань із заробітної плати;
 - ✓ сума заробітної плати, яка належить до виплати.

Цільова настанова по регулюванню заробітної плати в організації впливає з концепції її політики по управлінню людськими ресурсами, спрямованої на максимізацію сприяння росту ефективності праці й виробництва як основи (умови) одержання найвищого прибутку. Природно, що існує певні обмежники як з боку держави (через законодавство), так і з боку профспілок (як представників інтересів працівників).

Регулювання заробітної плати в будь-якій організації припускає розв'язання наступних завдань:

- забезпечити безумовну реалізацію розміру заробітної плати не нижче мінімальної оплати праці як гарантованої державою нижньої границі вартості робочої сили;
- створити умова рівної оплати за рівну працю;
- забезпечити всебічну диференціацію заробітної плати;
- забезпечити винагорода працівників у розмірах результати, що об'єктивно відображають, роботи трудових колективів у цілому;

- у максимальному ступені використовувати надані організаціям права в області оплати праці для того, щоб її рівень забезпечував нормальне відтворення робочої чинності й ін..

Держава здійснює регулювання умов оплати праці працівників, що працюють в організаціях усіх форм власності 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).

Державне регулювання оплати праці ґрунтується на Конституції України й складається з Кодексу законів про працю України, Законів України " Про оплату праці", " Про колективні договори й угодах", " Про соціальний діалог в Україні", " Про підприємства в Україні" і інших актів законодавства України.

Державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для організацій усіх форм власності й ведення господарства, а також фізичних осіб, які використовують працю найманих робітників, є мінімальна заробітна плата. Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за простій, некваліфіковану працю, нижче якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці (обсяг робіт). Крім того, у мінімальну заробітну плату не включаються доплати, надбавки, заохочувальні й компенсаційні виплати.

Держава також визначає й ряд інших норм і гарантій в оплаті праці, у тому числі:

- норми оплати праці – порядок і розміри 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;

- гарантії для працівників - порядок 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;

• гарантії й компенсації працівникам у випадку переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи в польових умовах і таке інше.

Договірне регулювання оплати праці працівників здійснюється на основі системи угод, які укладаються на:

✓ національному рівні - генеральна угода;

✓ галузевому рівні - галузеві (міжгалузеві) угоди;

✓ територіальному рівні - територіальні угоди;

✓ локальному рівні - колективні договори рівнях відповідно до чинного законодавства.

Генеральна угода - правовий акт, що встановлює загальні принципи регулювання соціально-трудова відносин і пов'язаних з ними економічних відносин, що укладається в процесі тристоронніх переговорів між: **а)** Кабінетом Міністрів України; **б)** Всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців; **в)** Всеукраїнськими профспілками й профоб'єднаннями. Ця угода 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 ін. Так, наприклад, Законом України " Про колективні договори й угодах" передбачається регулювання угодою на національному рівні в частині питань:

• гарантій праці й забезпечення продуктивної зайнятості;

• мінімальних соціальних гарантій оплати праці й доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя;

• розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів, включаючи норми соціального страхування;

• трудових відносин, режиму роботи й відпочинку, а також умов охорони праці й навколишнього природного середовища;

• умов росту фондів оплати праці й установа міжгалузевих співвідношень в оплаті праці;

• 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);

- установлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій і пільг у сфері праці й зайнятості, трудових відносин, умов і охорони праці;
- установлення 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 укладаються в процесі тристоронніх переговорів між:

- ✓ органами муніципального управління;
- ✓ територіальними об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців;
- ✓ територіальними профспілками й профоб'єднаннями.

Цими угодами регулюються норми соціального захисту найманих робітників, що працюють в організаціях (установах), розташованих на даній території й включають більш високі в порівнянні з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Колективний договір укладається в організаціях і господарюючих суб'єктах, незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю й мають статус юридичної особи. Висновок колективного договору здійснюється, у процесі двосторонніх переговорів між роботодавцем (уповноваженим його представником) 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;

Коллективним договором можуть передбачатися додаткові в порівнянні із чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

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 тій 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.

Організація оплати праці в кожному конкретному суб'єктові господарювання припускає встановлення в певному законодавством порядку:

- системи формування тарифних систем (сіток) і схем посадових окладів, а також їх конкретні розміри;
- форми й системи оплати праці;
- норми праці, порядок розрахунків і конкретні розміри відрядних розцінок;
- умови введення й розміри надбавок, доплат, премій, винагород і інших заохочувальних компенсаційних і гарантійних виплат.

При розробці політики в області заробітної плати і її організації на підприємстві необхідно враховувати 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. Державне й регіональне регулювання заробітної плати в комбінації із широкими правами підприємства в питаннях вибору форм і систем оплати праці.

11. Облік кон'юнктури ринку праці.

Сума коштів, що направляються на оплату праці (фонд оплати праці), включає 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 роботі 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 якими є лежачий у їхній основі спосіб обліку витрат праці:

- при погодинної — облік відпрацьованого працівником часу;
- при відрядної — облік кількості зробленої продукції належної якості, або облік кількості виконаних операцій.

При погодинній формі оплати праці - заробітна плата працівника визначається відповідно до його кваліфікації й кількістю відпрацьованого часу. Така форма оплати праці застосовується тоді, коли праця працівника складно (в окремих випадках неможливо або не доцільно) нормувати або виконувати роботи не піддаються обліку. Погодинна форма оплати праці використовується у вигляді наступних систем оплати праці:

- проста погодинна оплата праці — оплата проводиться за певну кількість відпрацьованого часу незалежно від кількості виконаних робіт;
- почасово-преміальна оплата праці — оплата не тільки у вигляді тарифної ставки (окладу) за відпрацьований час, але й премії за якість виконаної роботи;
- контрактна оплата праці — зарплата оговорується в контракті;

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 оплата праці — оплата праці працівників ставиться в пряму залежність від кількості вироблених ними виробів і виконаних робіт, виходячи із твердих відрядних розцінок, встановлених з урахуванням необхідної кваліфікації. Заробіток за такою формою оплати розраховується шляхом:

a) множення обсягу зробленої продукції (виконаних робіт або зроблених послуг) на розцінку за одиницю продукції (робіт/послуг);

b) множення тарифної ставки (окладу) відповідного рівня кваліфікації за відпрацьований час на відсоток (ступінь) виконання норм виробітку (часу);

- відрядно-преміальна оплата праці — передбачає оплату не тільки у вигляді відрядного заробітку за виконаний обсяг робіт (послуг), але й преміювання за виконання конкретних показників трудової діяльності;

- відрядно-прогресивна 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 установленою шкалою;

- непрямо-відрядна оплата праці — застосовується для стимулювання підвищення продуктивності праці працівників, що безпосередньо не провадять продукцію (роботи/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 оплата праці — при ній заробітна плата залежить від ефективної діяльності всього колективу й визначається на весь колектив з наступним розподілом за рішенням колективу;

- акордна оплата праці — система, при якій оцінюється весь комплекс різних робіт (обсягу зробленої продукції/зроблених послуг) із вказівкою вартості (суми коштів, які належать у якості винагороди за виконану роботу) і граничного строку їх виконання;

- оплата 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 є різновидом відрядної форми оплати, тому що встановлює залежність між заробітком працівника й кінцевими результатами роботи організації в цілому, або її структурних підрозділів зокрема — залежність обсягу коштів, що направляються роботодавцем на оплату праці встановлюється в певній пропорції (можливо кілька варіантів пропорційних залежностей) від обсягу виконання продукції (виконаних робіт/зроблених послуг). Дана система оплати праці характеризується наступними ознаками:

- тісним зв'язком рівня оплати праці з фондом заробітної плати, обумовленим за конкретними результатами роботи колективу;

- установленням кожному працівникові постійного коефіцієнта кваліфікаційного рівня й коефіцієнта трудової участі в поточних результатах діяльності.

Змішані системи оплати праці мають одночасно ознаки й погодинної й відрядної форм оплати праці:

- система плаваючих окладів будується на тому, що за умови виконання завдання по випускові продукції залежно від результатів праці працівників відбувається періодичне коректування тарифної ставки (окладу);

- почасово — преміальна система, 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 % прибутки 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).

Незалежно від обраної форми оплати праці, застосовувана система нарахування й виплати заробітної плати повинна бути проста й зрозуміла працівникам, які по ній одержують по цій системі винагорода за свою працю — щоб вони могли розрахувати, що їм потрібно зробити для досягнення певного результату і яку суму винагороди за це вони одержать. У випадку, якщо така можливість відсутня через складність системи, відсутності чітких критеріїв, суб'єктивності керівника і т.д., те працівник чи навряд буде прагнути додавати максимум зусиль для виконання покладених на нього завдань.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Заробітна плата – сутність, значення, форми, види.*
2. *Обов'язки роботодавців при організації оплати праці і її регулюванню.*
3. *Державне регулювання оплати праці. Договірне регулювання оплати праці на національному, галузевому, регіональному й локальному рівнях.*
4. *Функції оплати праці. Організація оплати праці в суб'єктах господарювання.*
5. *Фонд оплати праці й структура заробітної плати. Тарифна система в оплаті праці.*
6. *Погодинна форма й системи оплати праці.*
7. *Відрядна форма й системи оплати праці.*
8. *Безтарифна й змішані системи оплати праці.*

§ 27.Формування сучасних мотиваційних систем в організаціях

Основою традиційних підходів до організації оплати праці є забезпечення тісного зв'язку формування відповідних мотиваційних систем з результатами:

- 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;

- оцінки умов здійснення процесу праці на робочих місцях і вимог, пропонованих до цим з боку трудового процесу;
- оцінки показників трудової діяльності працівників на робочих місцях;
- оцінки впливу трудової діяльності працівників на результати роботи окремих трудових колективів і організації в цілому.

Однак, з ускладненням бізнес – моделей і способів управління бізнесом, зазнали змінам підходи до робочої сили й відношення до неї - від економічного підходу (який розглядав працівника як фактор виробництва) до організаційного (при якому працюючі робітників виступають як один з ресурсів організації) та гуманістичного підходу (що розглядає працівника у вигляді головного суб'єкта бізнес – діяльності). Це, природно, викликало суттєві зміни в підходах як до організації оплати праці в цілому, так і до побудови мотиваційних систем зокрема.

Чинним законодавством України як основу організації оплати праці, передбачається застосування тарифної системи. Організація оплати праці, яка заснована на тарифній системі й передбачає при формуванні мотиваційних систем і моделей врахування:

- оцінки знань, умінь і навичок, необхідних працівникові для виконання тієї або іншої конкретної роботи як основи для встановлення йому відповідних тарифних ставок (окладів);
- оцінки умов здійснення трудового процесу як основи для встановлення працівникові відповідних доплат, надбавок, а також застосування коректувальних коефіцієнтів;
- оцінки показників і результатів трудової діяльності й ролі працівників і їх внеску в кінцеві показники роботи організації як основи для встановлення працівникові відповідних премій і бонусів;
- оцінки ступеня справедливості того або іншого рівня доходу працівника як основи для встановлення працівникові відповідних інших компенсаційних і заохочувальних виплат.

Однак, під впливом як зовнішніх (політичних, соціально – економічних та ін.) факторів, так і внутрішніх потреб організації в людських ресурсах, а також особливостей різних ситуацій, які склалися як на регіональних, так і на локальних ринках праці з'явилися різні модифікації тарифної системи, у тому числі, наприклад, такі як:

- додаткові тарифні сітки – для виділення окремих професій (посад) або структурних підрозділів;
- диференційовані системи оплати праці, на основі «плаваючих» тарифних ставок (посадових окладів).
- безтарифні системи оплати праці;
- системи, орієнтовані на «оптимізацію» податкових відрахувань (заробітна плата в «конвертах») і інші.

Крім того, деякі великі корпорації, а також організації за участю іноземного капіталу, при вдосконалюванні систем мотивації своїх найманих

робітників і оплати їх праці, прагнуть урахування сучасних тенденцій, що відбуваються на ринку праці, а також побудови таких мотиваційних систем, що підкреслюють відповідність компанії сучасним трендам.

Побудова ефективних систем мотивації працівників і організації оплати їх праці неможливо без врахування специфічних особливостей типів трудової поведінки конкретних працівників організації.

Існує декілька **класифікацій працівників стосовно трудової поведінки** робітників та їх ставлення до роботи, у тому числі, наприклад, такі як:

1. а) дуже сумлінні працівники;
б) досить сумлінні працівники;
в) недостатньо сумлінні працівники;
г) несумлінний працівник.

2. а) ті працівники, для кого - утворюючим мотивом праці є інтерес до роботи і її громадсько-корисний результат;

б) ті працівники, для кого найважливіше - оплата праці, достаток у родині;

в) ті працівники, для кого потреби, реалізовані за допомогою праці, мають рівну значимість.

3. а) люмпенізований тип працівника – низько кваліфіковані, байдужні до всього працівники;

б) інструментальний тип працівника – працівники, які прагнуть тільки до високого заробітку;

в) професійний тип працівника – працівники, які цінують змістовність роботи й самостійність, виражена професійна гідність;

г) патріоти – працівники, які будуть трудитися добре, якщо видні реальні поліпшення;

д) працівники з мотивацією хазяїна – працівники, які працюють без понукань, якщо вважає справа власним, якщо тут лежить його власний інтерес.

Типи конкретних працівників відповідно до їхньої трудової поведінки найтіснішим образом пов'язані з відповідними **типами мотивації**, у тому числі, наприклад, такими як:

- **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-який роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю, тому оцінюється невисоко, і він сам упокорився з тим, що не може забезпечити себе своєю працею більшою мірою;

- **«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;

- **«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;

- **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;

- **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.

Різні підходи до питань, пов'язаних з управлінням мотивацією праці важливі не самі по собі, а вимагають детального вивчення як способів управління трудовою поведінкою працівниками, спрямованими на реалізацію їх потенційних можливостей. Основними способами управління трудовою поведінкою працівників є:

1. Примус (директивне керування) – є способом прямого, безпосереднього впливу за допомогою законів, наказів, приписань, інструкцій. Управління в цьому випадку будується на основі примусу, погрози зниження задоволення яких-небудь потреб при частковому або ж повному не виконанні вимог і завдань, поставлених перед ним. При цьому розмір і втримування покарання заздалегідь відомі їм і вибираються керівником за власним бажанням або по певному нормативу (документу, положенню).

Метод примусу має ряд переваг, чим пояснюється широка поширеність цього способу, особливо в екстремальних умовах, у тому числі таких як:

- ✓ не вимагає глибини проникнення в особистість підлеглого;
- ✓ для його реалізації досить використовувати елементарні базові здатності людини, які мають велику значимість і є у всіх людей;
- ✓ цей спосіб досить оперативний;
- ✓ для нього не потрібно резерву реальних життєвих благ, тому що в людини завжди знайдеться, що відняти.

У той же час ряд моментів психологічного й соціального характеру обумовлюють обмеження сфери й розмірів застосування цього методу, у тому числі такі як:

- ✓ примітивують працівника, виховуючи в ньому покірність і обмежуючи його самовираження й самореалізацію;
- ✓ вбивають у працівникові творчі початки й тим самим обмежують розвиток особистості;
- ✓ трудовий процес відбувається на основі страху й така діяльність ніколи не буває ефективною.

2. Спонування (стимулювання) як спосіб управління трудовою поведінкою працівника припускає необхідність врахування інтересів і потреб, як окремої особистості, так і трудового колективу в цілому, а також ступені їх

задоволення. Використання методу спонукання допускає, без використання прямого примусу те, що:

- ✓ при поліпшенні показників трудової діяльності відбувається підвищення ступеня задоволення тих або інших потреб працівника;
- ✓ погіршення показників трудової діяльності у свою чергу приводить до зниження повноти їх задоволення.

Даний метод допускає також створення такої зовнішньої ситуації, яка спонукує працівників (трудоий колектив) до дій, відповідних до суспільних цілей. Процес стимулювання припускає – виявлення сутності й ролі стимулів, а також їх єдності, відмінність, і взаємодія, тобто вміння визначити місце стимулів у поведінці працівників і колективів у цілому, сферу й ефективність їх дії, а також форми їх найкращої комбінації.

Стимул – це предмет потреби працівника, який активізує його поведінка в чинність позитивного оцінюваного працівником шансу володіння цим предметом або збереження його. Інакше кажучи, стимулювання – спонукання до дій, необхідних суб'єкта керування. Однак, у цьому випадку метою працівника стає результат, при цьому з нього знімається відповідальність за можливі наслідки.

3. Управління переконаннями працівника – метод керування трудовою поведінкою працівника, який представляє вплив на внутрішній мир людини, на його систему норм і цінностей, домагаючись, щоб цінності окремого колективу (організації в цілому) були засвоєні працівником і стали б його особистими. Головна умова керуваності працівником, можливості регулювання його трудової поведінки - прийняття працівником норм і цінностей трудового колективу. Однак цей спосіб управління має й ряд недоліків, у тому числі:

- ✓ потрібно винятково індивідуальна робота із працівником;
- ✓ керівник повинен мати вміння переконувати, впливати емоційно, запалювати, впливати особистим прикладом;
- ✓ реалізація цих підходів вимагає від керівника багато часу, якого завжди не вистачає в керівника.

Враховуючи переваги й недоліки кожного зі способів управління мотивацією праці, використовувати їх впливає в комбінації один з одним, тоді вони будуть доповнювати один одного й знижувати свій негативний вплив.

При формуванні мотиваційних систем, необхідно враховувати, що мотивація персоналу здійснюється на наступних трьох взаємозалежних рівнях, кожний з яких має свої особливості, у тому числі:

1. На особистісному рівні здійснюється мотивація (довгострокова, середньострокова, короткострокова й негайна) кожного конкретного працівника. У відношенні одних працівників мотиваційна система може бути ефективною, а у відношенні інших - неефективною.

На даному рівні мотивації діють наступні типи мотивації: залучення, утримання й ефективною праці

Велике значення має також ситуаційний фактор – використання тих самих методів і підходів до мотивації працівника в різних умовах приводить до різних результатів.

Тому основними принципами мотивації на особистісному рівні є:

- а) своєчасність;
- б) диференційований підхід;
- в) зв'язок з інтересами працівника.

Важливими факторами ефективної мотивації працівника на особистісному рівні є – ясність завдань, а також відповідність цих завдань компетенції, компетентності й інтересам працівників.

2. На груповому рівні здійснюється мотивація результативної й ефективної групової роботи, яка зводиться:

- а) до визначення кола завдань, ефективне виконання яких можливо груповим способом;
- б) створенню оптимальних умов для групової взаємодії.

Ключовими факторами ефективної групової мотивації є групові характеристики, стиль управління в цілому і лідерство в групі зокрема.

Принципами групової мотивації є продуманість в діях, довіра між членами групи та відкритість в стосунках між ними.

3. На організаційному рівні мотивація персоналу здійснюється за допомогою економічних і політичних методів стимулювання, підтримуваних усіма підсистемами керування.

Важливими факторами ефективної мотивації на організаційному рівні є імідж організації і її репутація, а також адекватність стратегічним цілям і мінливому організаційному середовищу.

Результативність мотивації визначається її соціальною оцінкою й очікуваннями працівників.

Принципами організаційної мотивації є відповідальність, керованість й збалансованість інтересів усіх категорій працівників.

Сполучними ланками, що поєднують усі рівні мотивації в єдину систему, здатну забезпечити залучення й утримання талановитих працівників, а також раціональне використання їх особистісного й групового потенціалу є управлінська компетентність і мотивація до досягнень результатів.

Формування мотиваційної системи має на увазі визначення порядку й умов застосування винагороди (внутрішнього й зовнішнього) для спонукання працівників до ефективної діяльності.

Винагорода – це все, що працівник вважає коштовним особисто для себе, а також наскільки це є коштовним на його особистий погляд.

Однак у кожного конкретного працівника специфічні як самі поняття цінності, так і їх оцінка, а також, відповідно, різна й оцінка працівником відносної цінності його винагороди.

Виходячи із цього, виділяють наступні **мотиваційні моделі**, що спонукують працівників до їхньої активної трудової діяльності:

- **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 мотиваційних систем залежить від доцільності застосування в кожній конкретній ситуації тієї або іншої з обраних мотиваційних моделей і здійснюється, у більшості випадків, по наступних відносно самостійних напрямках:

1. Організація оплати праці й матеріального стимулювання, яка передбачає в якості елементів цього напрямку вдосконалення системи оплати праці, а також надання можливості персоналу брати участь в управлінні організацією, збільшенні її власності й участь 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 певної 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 односторонній 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. Удосконалення організації праці й управління трудовим процесом. Цей напрямок у якості способу формування мотиваційних систем містить такі елементи як:

- ✓ формувань цілей і завдань трудової діяльності шляхом орієнтації на їхнє досягнення, що служить для працівника мотивуючим коштом;
- ✓ 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 змісту 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 ротацію, 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 трудового процесу.

3. Забезпечення задоволеності працівниками працею, що розкриває прихильність людини 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 плінність 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 міняються. З розвитком особистості розширюються як можливості працівників, так і їх потреби в самовираженні. Тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз - процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний.

4. Формування залученості (втягнення) співробітників у бізнес організації, що відображує створення в співробітниках такого емоційного й інтелектуального стану, який мотивує їх на виконання роботи як можна більш ефективно. Залученість (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 системи 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.

Таким чином, до основних елементів, що є складовими мотиваційних систем, які формуються в організаціях, можна віднести:

1. Заробітну плату як об'єктивна оцінка внеску працівника в результати діяльності підприємства. Оплата праці є мотивуючим чинником, тільки в тому випадку, якщо вона пов'язана з підсумками трудової діяльності - працівники повинні бути переконані в наявності стійкого зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою й результатами виконання покладених на них обов'язків. У заробітній платі обов'язково повинна бути присутнім складова, залежить від виконання працівником показників, установлених для працівників як оцінки їх діяльності.

2. Систему внутрішньо фірмових пільг працівникам: ефективне преміювання, доплати за стаж, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства, надання безпроцентних позичок, оплата видатків на проїзд до місця роботи й назад, пільгове харчування в робочій їдальні, продаж продукції своїм працівникам за собівартістю або зі знижкою; збільшення тривалості оплачуваних відпусток за успіхи в роботі; більш ранній вихід на пенсію, надання права виходу на роботу в більш зручний для працівників час.

3. Систему морального заохочення працівників та підтримки їхньої ініціативи прагнення підвищення ефективності бізнесу.

4. Систему безперервної освіти, підвищення кваліфікації, планування кар'єри й просування працівників по горизонталі й вертикалі в ієрархії управління.

5. Заходи, що спрямовані на підвищення привабливості й змістовності праці, самостійності й відповідальності працівника.

6. Зусилля, що спрямовані на усунення статусних, адміністративних і психологічних бар'єрів між працівниками, а також на розвиток довіри й взаєморозуміння в колективі.

Ефективність застосовуваних мотиваційних систем багато в чому залежить від принципів їх формування, у тому числі таким, як:

- конкурування на ринку праці в прагненні залучити фахівців, необхідних для досягнення стратегічних цілей і рішення тактичних завдань.
- мотивування персоналу на здійснення ефективної, високопродуктивної трудової діяльності.
- контроль витрат організації на її людські ресурси.
- простота застосування і ясність використання - системи оплати праці й мотивації персоналу повинні бути, з одного боку, добре зрозумілі кожному співробітникові організації, а, з іншого боку, не повинні вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.
- відповідність вимогам чинного законодавства.

Розробка мотиваційних систем в частині застосування 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 компенсаційного пакета:

✓ розробка базової заробітної плати на основі внутрішньо фірмової цінності посад і робочих місць;

✓ розробка змінної частини грошової винагороди (премій, бонусів) для посилення впливу винагороди на продуктивність праці;

✓ розробка соціальної політики, системи соціальних пільг;

4. Розробка внутрішніх нормативних документів, що регулюють систему застосування винагород.

5. Навчання співробітників служби управління людськими ресурсами технологіям впровадження й оптимізації компенсаційного пакета.

6. Моніторинг, аудит і контроль застосування й реалізації мотиваційних систем в організації.

У результаті проведеної роботи з формування мотиваційних систем на організаційному рівні, ці системи повинні забезпечувати:

- зайнятість усіх працівників організації корисною, високоефективною працею;

- надання рівних можливостей для всіх співробітників організації в частині їх професійного й службового росту;

- відповідність рівня оплати праці з його результатами;

- погодженість у рівнях оплати праці між різними структурними підрозділами, професіями й посадами по всіх рівнях (горизонтальним і вертикальним) ієрархії в організації;

- створення безпечних умов здійснення трудової діяльності;

- підтримка в колективі сприятливого психологічного клімату.

Більшість вітчизняних сучасних мотиваційних систем складається із двох частин:

- базової (незмінної) складової зарплати;

- додаткової (змінної), що залежить від різних факторів, що забезпечує стимулювання працівників.

У якості базової складової мотиваційної системи, як правило, використовується:

а) тарифна система (як базована на рекомендаціях державних органів, включаючи єдину тарифну систему, так і розроблена в організаціях самостійно) і система доплат та надбавок, які передбачені чинним законодавством;

б) система грейдів (система угруповання посад і професій по робочих місцях, яка всі професії й посади поєднує в загальну систему) і система доплат та надбавок, які передбачені чинним законодавством (при цьому окремі

виплати можуть бути враховані в якості складових частин грейдів й окремо не оплачуватися).

Угрупування 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:

- a) опис всіх посад і професій, що існують в організації;
- b) аналіз цих посад і проведення їх оцінки з використанням бально-факторних методів;
- c) 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.

Крім того, в процесі визначенні базової частини мотиваційної системи можуть враховуватися та використовуватися:

- 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 кожен 7,5 місяця);

- система плати за знання, основним принципом якої є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками й знаннями, а не внесок у досягнення цілей організації. При цій системі оплати важко визначити, які саме знання слід заохочувати;

- пряма відрядна система з гарантованою погодинною ставкою 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 досягзастереженого 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.

Основою додаткової (змінної) складової мотиваційних систем є премії (бонуси), що забезпечують стимулювання працівників, що й нараховуються (виплачуються) на підставі виконання встановлених показників за рівнем досягнення цілей, ефективності діяльності, рівню компетентності, виконанню посадових обов'язків, особливостей поведінки та інше.

Не менш значимої складової змінної частини мотиваційних систем є бенефіти (пільги) або соціальний пакет для найманих робітників – яким би високим не був рівень заробітної плати, через якийсь час він перестає задовольняти співробітника, надаючи соціальні 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, надання соціального пакета є одним зі способів, як залучення нових співробітників, так і утримання найцінніших працівників.

Установлення соціального пакета співробітників 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 санаторно – 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.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Організація оплати праці, заснована на тарифній системі.
2. Типи працівників по трудовій поведінці. Зв'язок мотивації й типів трудової поведінки.
3. Способи управління трудовою поведінкою працівників.
4. Рівні мотивації персоналу. Мотиваційні моделі, що спонукують працівників до їхньої трудової активності.
5. Напрямки формування мотиваційних систем і їх складові елементи.
6. Принципи та етапи формування мотиваційних систем.
7. Базові складові мотиваційної системи.
8. Змінні (додаткові) складові мотиваційної системи.

§ 28. Зарубіжний досвід формування мотиваційних систем

Мотивація праці належить до проблем, розв'язання яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Тому при формуванні систем мотивації праці в організаціях, особливо великих, необхідне використання вже накопиченого світовою практикою досвіду, який можна умовно розділити на три підходи до формування мотиваційних систем - американський, японський і західноєвропейський.

Американський підхід до формування мотиваційних систем базується:

- на розвиненій системі класифікації праці, яка обумовлена існуючою в США ідеологією стандартизації, глибокої спеціалізації й поділу праці;
- на встановленні базової заробітної плати відповідно до кваліфікаційних розрядів (грейдів);
- на індивідуалізації змінної частини заробітної плати, виробленої на основі оцінки, як самого працівника, так і результатів його трудової діяльності, а також його заслуг перед організацією.
- на широкому застосуванні різноманітних форм змінної частини заробітної плати (щомісячні й щорічні бонуси, участь у прибутку й доході, володіння акціями й ін.), що базуються на філософії системи мотивації й підтвердження успіху працівника показниками.

Американський підхід заснований на соціально-культурних особливостях нації — масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також прагнення кожного до високого рівня економічного добробуту. Тому мотиваційна система будується на всілякому заохоченні підприємницької активності й тяги до збагачення в найбільш активній частині населення.

В основі системи мотивації праці в США перебуває оплата праці, найбільше поширення в якій одержали різні модифікації погодинної системи оплати праці з доповненими всілякими формами преміювання, у першу чергу преміювання за виконання нормованих завдань.

Основою для погодинної оплати праці служить:

- а) установа чіткої ієрархічної структури по всіх робочих місцях в організації;
- б) присвоєння кожному робочому місцю в ієрархічній структурі відповідних розрядів (грейдів);
- в) визначення розмірів годинних тарифних ставок, як правило, хоча має місце також установа тижневих, місячних і навіть річних окладів, що відповідають кожному із установлених розрядів (грейдів).

На деяких американських підприємствах застосовується система оплати праці, при якій у доповненні до установлених розрядів (грейдів), оплата праці залежить не стільки від виконання встановлених трудових норм і нормативів, скільки від росту рівня кваліфікації й числа освоєних додаткових професій. Після підвищення рівня кваліфікації або завершення навчання по додатковій спеціальності робітникові привласнюється деяке число балів (набраних умовних "одиниць кваліфікації") залежно від чисельності яких

працівник може одержати збільшення до зарплати. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають не тільки число освоєних "одиниць кваліфікації", а також і рівень майстерності по кожній з них і рівень кваліфікація по освоєних спеціальностях. При цьому роботодавець, як правило, не бере на себе турботу що до забезпечення або навіть сприяння підвищенню кваліфікації працівника – це особиста справа кожного.

У багатьох американських бізнес – структурах, особливо на промислових підприємствах і в будівництві, значна увага приділяється залежності оплати праці від результатів роботи (системи Мерріка, Роуена, Хелсі та інші). Так, наприклад, відповідно до системи Мерріка, погодинна оплата праці залежить, крім установленого розміру оплати залежно від позиції робочого місця в ієрархічній структурі організації й фактично відпрацьованого часу, від рівня виконання трудових норм і нормованих завдань:

- ✓ у повному розмірі ставка виплачує при виконанні цих показників до 85%, при цьому при їхнім виконанні нижче 60% оплата проводиться у вигляді розрахунків при звільненні співробітника;
- ✓ при виконанні встановлених показників понад 85% до 100% — оплата проводиться по тарифах, збільшених до 10%;
- ✓ при перевиконанні показників — оплата збільшується на 10%-20%.

Широке поширення на практиці знаходить також знаходить і система Роуена, що представляє різновид погодинної форми оплати праці, яка передбачає необхідність продовження часу фактичної роботи аж до виконання денної норми виробітку (нормованого завдання) з оплатою часу згідно із графіком роботи.

Відповідно до системи Хелсі, зарібок працівника складається із двох частин – погодинної оплати по фіксованих установлених годинних ставках і фактично витраченим робочим часом і відрядного приробітку (премії), обумовлених з урахуванням шкали залежно від того наскільки фактичні витрати праці виявилися менше нормативних (наскільки перевиконується норма виробітку).

Знаходить практичне застосування також і комбінування змінної й відрядної форм оплати праці - при виконанні норм праці й нормованих завдань менш чому на 100 % застосовується погодинна оплата по знижених ставках, а при виконанні й перевиконанні — застосовується пряма відрядна оплата, яка передбачає нарахування зарплати за розцінками, розрахованим виходячи з підвищених ставок (система Гантта, а також ряд інших емпіричних систем заробітної плати (Емерсона, Бігеллоу, Кнаппеля й інші), які різняться лише системами коефіцієнтів, застосовуваних при коректуванні оплати праці залежно від обрахунку рівня виконання норм праці й трудових нормативів).

Використання диференційований підхід до оплати праці з урахуванням рівня виконання норм праці й трудових нормативів характерний для прямої відрядної системи оплати праці по системі Тейлора, згідно з якою відрядні розцінки при невиконанні трудових норм визначаються з розрахунку 0,8

тарифної ставки, а при виконанні й перевиконанні норм — застосовуються відрядні розцінки з розрахунку 1,1—1,3 тарифної ставки.

Однак у більшості випадків американські організації схильні до широкого застосування систем оплати праці, які передбачають комбінацію оплати праці із преміюванням і в першу чергу систем колективного преміювання, у тому числі таких як:

- Система Скэнлона передбачає систему преміювання, засновану на розподілі між працівниками й організацією економії витрат на заробітну плату. Визначивши частку фонду заробітної плати у вартості одиниці реалізованої продукції в якості нормативної, розраховується нормативний фонд оплати праці, яка рівняється з фактично нарахованим фондом. У випадку якщо за певний період часу, частка фактичного фонду заробітної плати у вартості продукції поменшається, то частина економії, розрахованої у вигляді різниці між нормативним фондом заробітної плати, обчисленим по первісному нормативу від фактичного обсягу реалізованої продукції, і фактичним фондом заробітної плати, направляється на преміювання працівників, фактично зайнятих у проведенні цієї продукції (максимум до 75%). Винахідник системи, Джозеф Скэнлон, один з функціонерів профспілки металургів, вірив, що робітники змогли б, якщо їх належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи їх організації. Практика показала, що застосування системи Скэнлона досить ефективно в тих організаціях або виробничих ділянках, де частка живої праці велика.

- На капіталомістких підприємствах і в галузях, де частка живої праці невелика, однак існує нагальна потреба стимулювати трудовий колектив не тільки й не стільки за досягнення економії заробітної плати, а скільки за економію інших факторів виробництва – знаходить застосування система колективного преміювання, іменована система Раккера. Ця система, уперше запропонована в компанії «Раккер-Никелд», передбачає встановлення нормативу умовно-чистої продукції (доданої вартості) організації на кожну одиницю витрат (як матеріальних, так і трудових), які, як правило, установлюються строком на 5 років. У випадку підвищення фактичних показників у порівнянні з нормативними величинами виникає певна економія, частина якої, як правило, нарівно розподіляється між працівниками (у формі преміального фонду) і організацією. При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період, і не передбачає колективного обговорення розподілу премії.

- Система Импрошейр передбачає встановлення нормативної величини трудомісткості (базовий норматив) для кожного виду продукції організацією, що випускається. Зниження фактичної виробничої трудомісткості продукції в порівнянні з її нормативною величиною є головним показником преміювання працівників. Розроблювач системи консультант по управлінню М. Фейн уперше запропонував результати підвищення продуктивності вимірювати не в доларах, а в одиницях витрат робочого часу - у людино-годинах. Якщо фактична

кількість людино-годин менше базового нормативу, працівникам виплачується премія, при цьому використовуються принципи «стелі» і «викупу» норми. Досягнення 30% поверх норми є границею переходу від «стелі» продуктивності до норми її «викупу» - на преміювання направляється, як правило, 50% одержуваного ефекту. Однак, постійне перевищення «стелі» веде до перегляду норм часу й базового нормативу. Крім того, необхідно враховувати, що використання цієї системи багато в чому залежить від технічного рівня виробництва, тому що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва, тому будь-яка серйозна технічна реконструкція вимагає перегляду цих нормативів, що є трудомістким і дорогим процесом.

- Участь у прибутку полягає в розподілі її додаткової величини (понад затверджені власником планових показників) між організацією й персоналом по заздалегідь установлених показниках (при цьому до 75 % її може діставатися персоналу). Такі виплати здійснюються звичайно щомісяця, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль. Прибутки можуть виплачуватися як у складі загальної заробітної плати, так і ввиді доповнення до преміальних систем. Система участі в прибутку обмежена тим, що не всі фактори її збільшення залежать від працівника - працівникам (особливо великих організацій) важко оцінити власний внесок у загальні результати, а крім того, існує ризик втратити дохід. Так що участь у прибутку може перетворитися в "участь у збитках".

- Участь у власності може забезпечуватися шляхом продажу працівникам опціонів на покупку акцій за твердими цінами. Акції безкоштовні, тому їх передача працівникам вигідна організації й у той же час прив'язує працівників до неї. Передача акціонерної власності робітникам та службовцям у цілому сприяє підвищенню якості праці, задоволеності їм, підвищенню їх продуктивності праці.

Таким чином, основними факторами мотивації праці при американському підході є:

- ✓ заохочення підприємницької активності;
- ✓ висока кваліфікація робіт і послуг;
- ✓ якість виконуваної роботи (надаваних послуг).

Відмінними рисами цього підходу до мотивації праці є:

- ✓ комбінація погодинної оплати праці й елементів відрядної системи;
- ✓ застосування системи подвійних (диференційованих) ставок і розцінок;
- ✓ використання систем колективного преміювання, у тому числі участь у прибутку;
- ✓ використання системи надбавок за знання, кваліфікацію, дотримання технологічної дисципліни та інше.

Японський підхід до формування мотиваційних систем базується на:

- гнучкому підході до класифікації праці, в основі якого лежить простота й відсутність чітко визначених границь спеціалізації й поділу праці;

- встановленні зарплати відповідно до особистісних характеристик і професійною майстерністю працівника, без щільної ув'язки заробітної плати з умовами та особливостями трудового процесу на робочих місцях;
- визначенні рівня оплати праці залежно від стажу й кваліфікації працівника, а також його трудового внеску в загальні показники роботи фірми;
- значних витратах роботодавця в сфері професійної підготовки персоналу в процесі його трудової діяльності, що дозволяє формувати багатопрофільну й мобільну робочу силу, яка швидко адаптується до організаційно – технічних змін і впровадження нових технологій та устаткування.

Японський підхід до мотивації базується також на особливостях національного менталітету - високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації (колективу) над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни в цілому та окремого колективу зокрема. Цей підхід виходить із необхідності випередження росту продуктивності праці і його ефективності як відносно росту рівня життя населення в цілому, так і рівня заробітної плати колективу зокрема.

Відмінною рисою японського підходу до формування мотиваційних систем, у порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами, є її гнучкість і урахування наступних факторів:

- професійної майстерності – рівня кваліфікації й практичного досвіду;
- стажу роботи працівником - як за фахом у цілому, так і в конкретній організації зокрема;
- віку працівника;
- результативності трудової діяльності робітника та його впливу на загальні показники роботи колективу.

Погодинна форма оплати праці носить практично повсюдний характер, яка поширюється від робітника до керівника середньої ланки (оплата праці топ – менеджменту – тільки за індивідуальним контрактом).

Традиційно умовно-постійна частина заробітної плати працівника при даному підході визначається:

- ✓ категорією працівника (або його розрядом), що залежить від рівня персональної кваліфікації працівника;
- ✓ виплатами, пов'язаними зі стажем роботи працівника за фахом в загалі, та в даній організації зокрема, а також його віком і сімейним станом.

При цьому виплати, обумовлені за критеріями віку й стажу, є, так звані, традиційним окладом (тарифом), а нарахування, пов'язані з категорією працівника або його розрядом (професійною майстерністю) – є основою для визначення величини трудової тарифної ставки (окладу), називаної іноді «ставкою за кваліфікацію».

Багато з японських організацій, в першу чергу зайнятих у промисловості й будівництві, при формуванні мотиваційних систем використовують, так звані, синтезовані системи, що поєднують:

- ✓ елементи традиційної та трудової тарифікації працівників;
- ✓ системи при яких трудова тарифна ставка (оклад) збільшується на виплати, пов'язані з результативністю праці працівника, у якості змінної частини, що становила, зарплати.

Застосування синтезованих систем виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, підсилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в цьому випадку прямо залежить від результатів роботи.

У японських організаціях все більш широке поширення знаходять застосування, незважаючи на відносно незначну питому вагу змінної частини, що становить, у загальному рівні зарплати, складові загальноприйнятих мотиваційних систем, у першу чергу такі, як:

1. Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того або іншого працівника, у вигляді спеціальних преміальних систем, виплачуваних співробітникам:

- ✓ за володіння навичками, гостро необхідними організації в даний момент (так звані *hotskills*);
- ✓ за вірність організації, які одержують співробітники, що проробили в організації певну кількість часу;
- ✓ за відмову від звільнення в плинні застереженого строку – для працівників, звільнення яких украй небажане для організації;
- ✓ що є ключовим персоналом ("зіркам") організації й ін..

2. Програми розподілу прибутку - співробітники одержують як винагорода певна відсоток прибутку, отриманою організацією. При цьому застосовуються в основному схеми розподілу прибутку, передбачені для всіх співробітників організації або для співробітників окремо взятого відособленого підрозділу, що являє собою не стільки спосіб винагороди за виконану роботу, скільки спосіб психологічного об'єднання працівників компанії.

3. Опціони на покупку акцій – схема, при якій безоплатно надаються співробітникові у власність певне число акцій, або права придбання пакета акцій застереженого розміру за застереженою ціною з метою зімкнення колективу й прищеплювання йому мотивації власника цієї організації.

Таким чином, основними факторами трудової мотивації при японському підході, що базуються на особливостях національного менталітету:

- ✓ професійна майстерність;
- ✓ вік працівника й стаж його роботи як в цілому за фахом, так і в конкретній організації зокрема;
- ✓ результативність праці працівника.

Західноєвропейський підхід до формування мотиваційних систем поєднує елементи американського і японського підходів і характеризується наступними особливості:

- наявність угод, що укладаються між роботодавцями (їх представниками) і найманими робітниками, які регулюють норми оплати по тарифу, надбавки, а

також додаткові види оплати, що є мінімальними гарантіями для працівників і обов'язковими для виконання роботодавцями;

- розробка корпоративних мотиваційних систем, що оптимально поєднують рівень оплати по кваліфікаційних розрядах з оцінкою колективного або індивідуального внеску в загальні результати функціонування організації;
- широке використання нематеріальних винагород.

Незважаючи на наявність цілого ряду загальних особливостей, у кожному з національних підходів, що становлять збірний образ західноєвропейського підходу до формування мотиваційних систем, є свої відмінності, у тому числі:

Німецький підхід до мотивації праці багато в чому характеризується специфікою соціального підходу до розвитку ринкового господарства в країні - держава створює умови для всіх громадян, припиняє прояв несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Тому особливе значення при формуванні німецьких мотиваційних системах приділяється гармонічній комбінації:

- ✓ чітко регламентованої по ієрархічних рівнях організації погодинній оплаті праці на основі тарифних угод;
- ✓ строгої трудової дисципліни;
- ✓ систем стимулювання трудової діяльності спрямованих, в основному, на поліпшення показників якості;
- ✓ соціальних гарантій, надаваних працівникам організації.

Шведський підхід до формування мотивації праці, навіть більш ніж німецький, відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання національного й галузевих угод, а також колективних договорів проводять політикові, так званої, солідарної заробітної плати:

✓ рівна оплата за рівну працю - працівники різних організацій, що мають однакову кваліфікацію й виконуючі аналогічну роботу, повинні одержувати однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності цих організацій - на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді. Це, у певній мері, спонукує підприємців або модернізувати бізнес, або його закрити, сприяє росту рентабельності бізнесу й усілякій турботі з боку профспілок про це;

✓ скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної заробітної плати - у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої чинності, як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах бізнесу. Основою формування систем оплати праці є її диференціація залежно від:

- ✓ індивідуальної компетентності – рівня освіти, строків навчання й практичного досвіду
- ✓ обсягу працевзятт і частки відповідальності у виконуваний роботі;
- ✓ індивідуального рівня результатів праці і їх ролі в загальному результаті роботи організації.

Французький підхід до мотивації праці характеризується більшою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стимулювання розширення конкуренції, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення витрат виробництва, що з'єднуються із гнучкою системою оподаткування.

Політика в області оплати праці характеризується:

- ✓ індексацією заробітної плати залежно від зміни вартості життя, порядок якої відображається в колективних договорах із профспілками;
- ✓ індивідуалізацією підходів в оплати праці на основі досягнутих в угодах мінімальних гарантій в оплаті праці.

Принцип індивідуалізації оплати праці здійснюється шляхом урахування:

- ✓ рівня професійної кваліфікації;
- ✓ якості виконуваної роботи (послуг);
- ✓ кількості внесених раціоналізаторських пропозицій і інше.

Здійснення цього принципу реалізується в такий спосіб:

1. на основі колективної угоди, для кожного робочого місця визначаються мінімальний рівень заробітної плати. Оцінка робочих місць здійснюється щодо складності виконуваної роботи на даному робочому місці. «Виделка» окладів визначається в ході індивідуальних переговорів працівника й роботодавця (його представника) з урахування індивідуальних трудових характеристик працівника;

2. змінна частина зарплати працівників чинить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, і характеризується фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці - при виникненні тимчасових труднощів, пов'язаних з кон'юнктурними змінами розмір коштів, що направляються на оплату праці автоматично скорочується. При цьому передбачається активна участь персоналу в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій і широка поінформованість працівників про економічне становище організації;

3. використання систем участі в прибутках і продажу працівникам акцій, носить на відміну від, наприклад, японських організацій форму індивідуалізації заробітної плати

Методика оцінки робочих місць (посад) для визначення мінімальних рівнів заробітної плати, як правило, носить багатофакторний характер і заснована на застосуванні бальної оцінки ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками:

- 1) професійні знання, необхідні для даного робочого місця;
- 2) продуктивність праці, що досягається на робочому місці;
- 3) ступінь впливу операцій, виконуваних на робочому місці на якість робіт (послуг) організації в цілому або її ділянки зокрема;

- 4) складність забезпечення правил охорони праці й техніки безпеки;
- 5) необхідність дотримання етичних норм і правил при здійсненні функцій (виконанні робіт або окремих операцій);
- 6) необхідність прояву ініціативності й відповідальності.

Робочі місця (посади) розподіляються на наступні категорії, згідно з якими встановлюються групи мінімальних розмірів зарплати. Наприклад: максимальний рівень мінімального розміру зарплати по робочих місцях і професіям (посадам) на які поширюється дія тарифної угоди (колективного договору) устанавлюється на робочих місцях, що набрали від 100 до 120 балів, але таких місць повинне бути не менш 5% і не більш 10% для одного підрозділу або однієї професії і так далі.

У Великобританії формування мотиваційних систем здійснюється на основі колективних (національних, галузевих і локальних) і індивідуальних трудових угод у вигляді декількох модифікацій:

✓ строго диференційована система оплати на основі грейдів - визначення конкретного грейда залежно від ступеня оцінки цих посад п'яти факторах, в тому числі:

1) обсягу функціональних знань, необхідних для виконання обов'язків по конкретній посаді;

2) рівня експертних знань щодо всього бізнесу компанії;

3) ступені керування й керованості (кількість підлеглих структур і їх різноманітність, кількість керівників, яким підлегла посада);

4) природи й сфери впливу посади на весь бізнес компанії;

5) необхідних здатностей і вмінь для роботи в конкретній посаді (лідерські якості, організаторські здатності, міжособистісні й комунікаційні навички, швидкість прийняття розв'язків, схильність стресу);

✓ система заробітної плати, що коливається - розмір якої (понад мінімально гарантовані виплати) повністю залежить від розміру частини отриманою організацією прибутку, що направляється на оплату праці;

✓ участь на паях працівників у прибутках (участь у чистому доході) - доповнення до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку, отриманою організацією;

✓ участь на паях у капіталі – припускає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації організації з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і обігових коштів, що спричиняє одержання доходу, у вигляді дивідендів.

Незалежно від реалізованих підходів до формування мотиваційних систем, у кожному конкретному випадку ці системи передбачають наявність у більшому або меншому обсязі компенсаційного пакета, що включає нефінансові (нематеріальні) винагороди, найпоширенішими з яких є:

✓ пільги, пов'язані із графіком роботи:

а) заходи, пов'язані з оплатою неробочого часу співробітника (святкові дні й відпустка, період тимчасової непрацездатності, перерви на обід і відпочинок);

б) використання системи "банк неробочих днів" - співробітникові надається деяка кількість днів у році, які він може не працювати (звичайно ця кількість складається з норми відпустки й розумної кількості відгулів), і він одержує можливість скористатися неробочими днями по своєму розсуду;

✓ матеріальні нефінансові винагороди:

а) невеликі сувеніри, більші подарунки як символ важливості співробітника для організації, сімейні подарунки, до дня народження, квитки в театр, подарунки із приводу народження дитину;

б) різні фінансові "послаблення" співробітникам - оплата медичної страховки, позички по пільговій програмі, знижки на придбання продукції організації та інше;

✓ різні загальноорганізаційні заходи, що не стосуються безпосередньо роботи:

а) внутрішньо фірмові свята, присвячені значимим подіям (ювілею фірми, випуску нової моделі продукції і т.д.);

б) різні заходи, на які працівники мають право запрошувати свої родини (Новий рік, День незалежності), замиські й екскурсійні поїздки, що влаштовуються організацією, централізовані обіди, вечірки й ін.;

✓ " винагороди-вдячності" - нематеріальні винагороди у вигляді від елементарних компліментів співробітникам за їхню роботу, згадування в засобах масової інформації й світлин на видних місцях, до спроб увічнити роботу своїх співробітників іншими способами;

✓ винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника:

а) підвищення на посаді, навчання співробітника за рахунок організації (за яким часто впливає підвищення на посаді);

б) запрошення співробітника в якості виступаючого або лектора, пропозиція брати участь у більш цікавому або матеріально вигідному проекті, а також можливість використання встаткування організації для реалізації власних проектів;

✓ винагороди, пов'язані зі зміною робітника місця:

а) зміна технічної оснащеності робочого місця співробітника і його ергономіки - перенесення робочого місця, виділення окремого кабінету, надання додаткового офісного встаткування;

б) надання співробітникові службового автомобіля, наймання секретаря й помічників;

с) устаткування робочих місць - ноутбук, пейджер, мобільний телефон і т.д., які можуть використовуватися також і в особистих цілях;

✓ відпустки й свята:

а) узгодження тривалості відпустки і його початку з особистим життям співробітника, а його тривалість - зі стажем роботи в компанії;

б) надання службових відряджень у комбінації з відпусткою – часткова оплата квитків і проживання;

✓ якості й умови самої роботи:

а) надання співробітникам можливість розвинути в собі нові навички й одержати нові знання, а також «перемінити обстановку»;

б) організація робочих груп для виконання проектів або спеціальних завдань.

✓ делегування повноважень – співробітники одержують право в певних ситуаціях діяти й ухвалювати рішення (у тому числі фінансові) без консультацій з начальством:

а) почуття уваги з боку керівництва до компетентності співробітника;

б) ефективний спосіб підвищення потенціалу співробітників;

с) забезпечення ефективного функціонування організаційної структури в сучасному динамічному середовищі.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Американський підхід до формування мотиваційних систем – системи оплати праці й колективного преміювання.*

2. *Японський підхід до формування мотиваційних систем - традиційний і трудовий оклад (тариф), синтезовані системи.*

3. *Західноєвропейський підхід до формування мотиваційних систем – загальні тенденції й характерні риси німецького, шведського, французького й англійського варіантів формування мотиваційних систем.*

4. *Нефінансові (нематеріальні) винагороди компенсаційного пакета.*

Глава 8. Соціальний діалог і соціальна відповідальність учасників бізнес - процесу

§ 29. Організаційна (корпоративна) культура й управління людськими ресурсами

Оволодіння новітніми управлінськими технологіями неможливо без освоєння основ організаційно-культурного підходу, що дає комплексне розуміння процесів еволюції й функціонування різних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей у багатofункціональних контекстах, що динамічно змінюються. Члени однієї групи від іншої відрізняються в першу чергу відмінностями культури. 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. Кожна організація як якась сукупність людей, щореалізує певні цілі й завдання задосить тривалий відрідок часу, змушено займається відтворенням із запозиченого соціального досвіду. Існуюча в організаціях культура являє собою складний комплекс припущень, без доказово прийнятих усіма членами колективу загальні рамки, щой задають, поведінки всіма членами організації, являє собою організаційну культуру.

Сучасні керівники керуючі розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, щодозволяє орієнтувати всі підродді й окремих осіб на загальні цілі,

мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб усі службовці розуміли й дотримувалися її.

Існуюча культура організації, або організаційна культура, вишиковує й визначає існуючий стиль людських відносин і взаємодій, виходячи з реалізованої моделі мислення й поведінки людей.

Сама культура організації задає систему конвенційного, або запропонованого (очікуваного), поведінки поведінки неформального (неконвенційного). Організаційна культура у великому ступені програмує колективний умонастрій на рівні як формальної, так і неформальної взаємодії.

Нарівні групової поведінки в колективі кожна індивідуальність організації проявляється через міжособистісну взаємодію, і через міжгрупові 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», який сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Хельмутом Карлом Мольткешем в XIX столітті, характеризує взаємини, як формальні (регулюються статутом), так і неформальні («судичесті»), в офіцерському середовищі при належності 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, організаційна культура, яка властива для організації, що мають тісні взаємини з організаційним зв'язком між окремими її підрозділами, і, такі між кожним з її членів, характеризує корпоративну культуру даної організації. Існуюча в організаціях корпоративна культура являє собою складний комплекс припущень, без доказово прийнятих усіма членами колективу загальні рамки, що задають поведінку в огляді сукупності моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції. До компонентів корпоративної культури відносяться:

- прийнята система лідерства;
- стилі розв'язання конфліктів;
- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали й ін.

До основних понять, з якими асоціюється організаційна (корпоративна) культура, відносяться:

- спостережувані поведінкові стереотипи привзаємодії людей - використовуваний мимова, звичай і традиції, ритуали, чинені в певних ситуаціях;
- групові норми – властиві співробітникам стандартів цінності;
- проголошені цінності – артикульовані, що оголошуються привселюдно принципи цінності, дореалізаційних прагнень група;
- формальна філософія – найбільш загальні політичні і ідеологічні принципи, якими визначаються дії груп і стосовно акціонерів, службовців, клієнтів або посередників;
- правила гри – правила поведінки при роботі в організаціях; «обмеження», які слід за своїм вачковідлятого, щоб стати повноцінним членом організації; «заведений порядок»;
- клімат – почуття, обумовлене фізичним складом груп і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами;
- існуючий практичний досвід – методичні технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певних мет, здатність здійснювати певні дії, передана покоління в покоління й не потребує обов'язкової письмової фіксації;
- склад мислення, ментальні моделі/аболінгвістичні парадигми – прийняті когнітивні (пов'язані з пізнанням) системи, що визначають сприйняття, мислення й мову, використовувані членами груп і передані новим її членам на етапі первинної соціалізації;
- прийняті значення – миттєве взаєморозуміння, що виникає привзаємодії 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 вивчення організаційної (корпоративної) культури є:

- **ідеографічний підхід** («розуміючий», «інтерпретативний»), в основі якого лежить використання якісних методів, у тому числі аналіз документів, включене «етнографічне» спостереження, глибинні інтерв'ю т.п.;
- **формалізований підхід** (кількісний), що характеризується використанням різних стандартизованих опитувачів.

Діагностика й вивчення організаційної (корпоративної) культури здійснюється на наступних рівнях:

- **артефакти** — це видимі організаційні структурні процеси, які можна побачити, почути, пощупати, а також легко можна описати: форма одягу, мовні обороти, архітектура й планування будинку, символіка, обряди й ритуали організації. Звичайно артефакти виникають не на порожньому місці - вони випливають із більш глибоких рівнів культури, є вираженням цінностей, які встановилися в організації за час її становлення, були привнесені засновником і наступними керівниками й співробітниками.

- **проголошувані цінності** — висловлення дій 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 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 не усвідомлювати, але вважають неприпустимими. Це бачення відносин (предметів, подій, тощо) які сприймаються членами організації на підсвідомому рівні і є для співробітників само собою зрозуміле.

Залежності від характеру впливу організаційної (корпоративної) культури на загальну результативність діяльності організації виділяють:

- «позитивну» культуру — культуру, яка сприяє ефективному вирішенню проблем і росту продуктивності, а також стимулює результативність діяльності організації, будучи джерелом прийняття грамотних управлінських рішень;

- «негативну» культуру — культуру, яка може перешкодити ефективному процесу прийняття ефективних управлінських рішень, загальному функціонуванню організації, є джерелом порушення подальшого розвитку й створення обстановки загального безладу й плутанини.

Поділ організаційних (корпоративних) культур на позитивні й негативні культури складається з декількох складових, які класифікуються:

- Поступеню взаімоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважних спосібів їх реалізації виділяють:

- ✓ «стабільні» культури — характеризується чіткою заданими нормами поведінки й традиціями;

- ✓ «нестабільні» культури — характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальне, припустимий і неприпустимий поведінці, а також «коливаннями» соціально-психологічного статусу працівників.

• Поступеню відповідності ієрархії особистих цінностей кожного з співробітників ієрархічної системи в групі цінностей виділяються:

✓ «інтегративна» культура — характеризується єдністю суспільної думки в групі та груповою згуртованістю;

✓ «дезінтегративна» культура — характеризується відсутністю єдиної суспільної думки, роз'єднаністю конфліктністю.

• Позмістудомінуючих в організації цінностей виділяються:

✓ «індивідуально-орієнтовані» культури — культури, які фіксують цінності самореалізації та саморозвитку особистості співробітника в процесі 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 та статусно-певних моделей поведінки.

Діагностика вивчення організаційної (корпоративної) культури дозволяє виділити ряд **основних історичних типів культур**, що діють в організаціях, у тому числі:

• органічну організаційну (корпоративну) культуру, притаманну:

✓ організація направляється згодою із загальною ідеєю;

✓ проблеми зважуються на основі вихідної згоди із цілями завданнями;

✓ лідерство ґрунтується на поділюваних поглядах про напрямок загального руху

;

✓ с

хронічними проблемами справляються за допомогою її додання їм значення в ідейно-моральному відношенні;

✓ повсякденна робота здійснюється при мінімальному втручанні в неї;

✓ функції відповідальності реалізуються з майже автоматичною точністю;

✓ бажання і інтереси окремих людей оцінюються поступово їх погодженості із цілями організації;

✓ керівництво задає контекст і цілі, зводячи до мінімуму втручання;

✓ розбіжності конфлікту відображають фактор розбіжності із загальними цілями завданнями;

✓ комунікації (спілкування) обмежені несуттєві;

✓ інформація дані (як правило) розцінюються як спільне знання, яке не потрібно виносити зовні.

• підприємницьку організаційну (корпоративну) культуру, притаманну:

✓ організація направляється 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 відповідальність виходять такими, якими їх роблять люди;
- ✓ бажання й інтереси окремих людей уважаються більш важливими, чому інтереси організації;
- ✓ керівництво дає людям можливість робити так, як вони вважають потрібним;
- ✓ розбіжності й конфлікти є продуктивним вираженням індивідуальних особливостей і відмінностей;
- ✓ комунікації (спілкування) міняються по інтенсивності й непередбачені;
- ✓ інформація дані

(як правило) використовуються для індивідуальних досягнень;

- бюрократичну організаційну (корпоративну) культуру, при якій:
- ✓ організація управляється сильним керівництвом;
- ✓ проблеми зважаються на основі ясною й зосередженого продумування;
- ✓ лідерство ґрунтується на владі й положенні;
- ✓ с

хронічними проблемами справляються за допомогою зміцнення керівництва й проходження правил;

- ✓ повсякденна робота залежить від незмінності курсу й активності керівництва;
- ✓ функції відповідальність залежить від незмінності курсу й активності керівництва;
- ✓ бажання й інтереси окремих людей підкоряються інтересам організації;
- ✓ керівництво визначає лідерів і можливість напрямки розвитку;
- ✓ розбіжності й конфлікти загрожують стабільності організації й заважають роботі;

комунікації (спілкування) формально підкоряються правилам;

інформація дані (як правило) контролюються, і доступ до них обмежений;

- партиципативну організаційну (корпоративну) культуру, при якій (девіз культури — «ти за справу, а справа — за тебе»):

- ✓ організація управляється всебічними обговореннями;
- ✓ проблеми зважаються на основі відкритої взаємодії;
- ✓ лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співробітництву;
- ✓ с

хронічними проблемами справляються за допомогою більш напруженої дискусії й вироблення способів розв'язання;

- ✓ повсякденна робота постійно перевіряється для більшої досконалості;
- ✓ функції відповідальність розділяються й переминяються по необхідності;
- ✓ бажання й інтереси окремих людей узгодяться 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 насичені;
- ✓ інформація дані (як правило) оцінюються й розподіляються відкрито.

Крім наведених вище історичних типів організаційних культур, у практичній діяльності широким застосуванням знаходиться їхня класифікація по К. Кameronу Р. Куїнну:

- ієрархічна (бюрократична) культура - зосереджена на внутрішніх проблемах, потребах у стабільності контролю, 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, зосереджену на зовнішніх факторах, потребі в стабільності керування. Співробітники орієнтовані на конкретні персональні цілі, а лідери - тверді й вимогливі;

- культура клану (родини) - характеризує сприяно орієнтоване місце для роботи й зосереджену на внутрішніх проблемах, її 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) - характеризує динамічні, творчі, що заохочують запевняти умови для роботи й зосереджену на зовнішніх факторах з високим ступенем гнучкості й індивідуалізму, заохочується особиста ініціатива й свобода.

Існує також цілий ряд інших підходів до класифікації організаційних культур та їх характеристик. Серед найбільш поширених є такі, наприклад, як:

- згідно з типологією Дж. Зонненфельда:

- ✓ «бейсбольна команда» - орієнтована на ключових і успішних співробітників;

- ✓ «клубна культура» - характеризується лояльністю, відданістю й спрацьованістю співробітників, командною роботою;

- ✓ «академічна культура» - культура, орієнтована на молодих співробітників, які виявляють цікавість до довгочасного співробітництва й згодні повільно просуватися по службовим сходам;

- ✓ «оборонна культура» - характерна для організацій, яким часто доводиться зазнати реструктуризації й скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

- згідно з «побутовою типологією», розрізняють наступні типи культур:

- ✓ «друзі» - базується на прагненні створити й зберегти дружні відносини, як по горизонтальному, так і вертикальному зв'язкам;

- ✓ «родина» - характеризується одночасною твердою ієрархією (знавність ролей батька й матері, старших і молодших сестер і братів) і повній відсутності яких-небудь офіційних правил (взаємини засновані на почуттях).

✓ «начальник»

заснований на страху перед керівником або наслідків прийнятих рішень і беззаперечному підпорядкуванню старшим за посадою.

Сучасні організації, як правило, являються собою полікультурні утворення, які оригінально сумішшю із усіх наведених вище типів організаційних (корпоративних) культур. При цьому в кожному конкретному випадку необхідне досягнення раціонального балансу між сильними й слабкими організаційними (корпоративними) культурами:

• Сильними культурами вважаються ті, які мають наступні елементи:

✓ корпоративна філософія й місія, беззаперечно сприймана всіма членами організації й 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 й 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.

• Ознаки слабких культур вважаються наступні:

✓ 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 корпоративної культури можливе тоді, коли:

• існує чітке бачення напряму руху організації;

• вище керівництво активне прихильне новим цінностям і усвідомлює необхідність змін;

• керівники всіма своїми вчинками й поведінкою символізують зміни, що відбуваються в корпоративній культурі;

• культурні зміни повинні бути підтримані всіма існуючими системами в організації;

• створюється команда односторонців.

Визначити значення того або іншого типу організаційної (корпоративної) культури в життєдіяльності організації можна лише з урахуванням тієї обставини, що для кожної з них характерні певні типи управління, що характеризують як способи прийняття управлінських рішень (управлінська форма), так і способи реалізації цих рішень (важливе керування).

Специфічні управлінські форми, що виконують функції 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 цих управлінських форм дозволяє відшукати різні варіанти вирішення виникаючих проблем:

- колективістська управлінська форма – базується на загально визначених нормах поведінки, що припускають одноособове прийняття рішень лідером колективу, підкріплені авторитетом керівника, що припускають великий аванс до вірзбоку колективу. Така управлінська форма більшою мірою відповідає органічній організаційній (корпоративної) культурі;

- ринкова управлінська форма – заснована на міркуваннях вигоди, і рішення ухвалюються відповідно до законів ринку, а головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Така управлінська форма більшою мірою відповідає підприємницькій організаційній (корпоративної) культурі;

- бюрократична управлінська форма – у центрі прийняття рішень має формалізоване встановлення вищих керівників, а головним мірилом ефективності і 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 накази начальства;

- демократична управлінська форма, упершу чергу, враховує легітимну думку більшості зацікавлених учасників.

У рамках цієї форми особлива увага можливості досягати інтересів більшості, алей не ущемити при цьому інтерес меншостей, тобто знайти паритет між усіма поділеними уявленнями митими, які тільки з'являються в суспільстві, алей можуть нести в собі істотний розвиваючий ефект. Данавідносно нова форма управління, що виникла в партиципативній організаційній (корпоративної) культурі;

- 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 та корпоративна культура – сутність і значення для управління організацією, основні компоненти й поняття.*
- 2. Підходи до діагностики й вивчення організаційної (корпоративної) культури і їх рівні.*
- 3. Характер впливу організаційної (корпоративної) культури на загальну результативність діяльності організації.*
- 4. Класифікація складових організаційних (корпоративних) культур. Основні історичні та інші типи організаційних (корпоративних) культур.*
- 5. Типи управління й специфічні управлінські форми у зв'язку з різними типами організаційних (корпоративних) культур.*

§30. Керування поведінкою й дисципліною в системі управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами вимагає погодженості управлінських дій із психологічними закономірностями поведінки людини, зневажаючи про що призводить до виникнення психологічних конфліктів, порушенням трудової дисципліни, зниженню продуктивності праці.

Поведінка людини - це форма взаємодії особистості з навколишнім середовищем, яке визначається поруч факторів, у тому числі, такими як природні властивостями особистості її індивідуальністю.

Індивідуальність - це сукупність особливостей, які відрізняють однієї людини від іншої. Ці особливості залежать від: а) умов життя й діяльності людини; б) системи потреб; в) інтересів і мотивів; г) системи керування особистістю в комплексі організаційної (корпоративної) культури.

Особистість - це соціальне явище, що є продуктом спілкування між людьми. Природні властивості особистості - це те, що закладене в ній від народження, як правило,

характеризується тією або іншою ступенем виразності таких динамічних якостей, як:

- активність - це чітко виражене бажання до різного роду діяльності, у якій особистість затверджує себе.

- емоційність проявляється в різному ступені нервовим порушенням особистості, а

також динамікою її емоцій і почуттів, які характеризують відношення до навколишнього світу.

Характеристику психологічних особливостей індивідуальної виражає наступні поняття:

- екстраверсія - це зосередження інтересів особистості на зовнішніх об'єктах, іноді навіть зарахунок власних інтересів, припинення особистого значення. Екстравертам властива імпульсивність поведінки, активність у жестах, висока ініціативність (іноді зайва), соціальна адаптивність, контактність, відкритість;

- інтроверсія - зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти своїм інтересам надають особливого значення, ставлять їх на перше місце. Вони не контактні, замкнені, для них характерна соціальна пасивність, здатність до самоаналізу, дуже складна адаптація;

- темперамент - сукупність індивідуальних особливостей особистості людини, які характеризують динамічну соціальну сторону її діяльності і поведінки.

У цей час відомі наступні типи темпераментів:

- ✓ сангвінік – характеризується рухливістю, зміною настрою, і чуйністю;

- ✓ холерик – характеризується бурхливими реакціями, відкритістю, різкими змінами настрою, вираженою раціональністю, нестійкістю загальною рухливістю;

- ✓ флегматик – характеризується повільними діями, замкнутістю, недостатнім вираженням емоційного стану, переживаннями, логічністю міркувань;

- ✓ меланхолік – характеризується нестійкістю характеру, неконтактністю, здатністю сильної емоційно переживати будь-які події.

- характер - це сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, що відображає відношення його до справи, інших людей і до самого себе. Риси характеру формуються в конкретних умовах соціального середовища роботи людини у значній мірі визначаються природними даними, які проявляються в здатностях;

- здатності - це сукупність властивостей, необхідних для виконання певного виду діяльності, які визначаються динамікою придбання людиною знань, умінь, навичок і можливість займатися певним видом діяльності.

Здатності являються собою комбінацією природних і придбаних якостей.

Подіпазон здатності класифікуються по наступних рівнях:

- ✓ обдарованість - сукупність факторів, що сприяють особливо успішній діяльності в певній області, і віділяють людину серед інших;

- ✓ талановитість - комбінація таких задатків, які можуть реалізуватися через творчість, створення чогось нового, незвичайного;

- ✓ геніальність є вищому ступеню обдарованості, такі люди видають нові ідеї, а результати їх творчості мають загальноісторичного значення;

Розрізняють загальні здатності людини (пов'язані з типом мислення, яке може бути художнім, логічним і змішаним) і спеціальні здатності (пов'язані з певною сферою діяльності, виконанням конкретної роботи).

- навички - придбані здатності, які забезпечують автоматичне виконання окремих елементів трудового процесу;
- звички - форми автоматичного (підсвідомого) поведінки, які при частому повторенні стають необхідними для людини.

Серед цілого ряду факторів, що пояснюють поведінку людини, найбільше широким використовуються підходи, при яких поведінка людини визначається почуттям боргу або потребами особистості - це усвідомлення відсутності чого-небудь, що визначає деякі ідії, а саме: нормальні умови життя, успіху в знанні, наявність прикрас для жінок, можливість віділитися серед інших і т.п..

Кожна особистість прагне встановити постійно підтримувати певний набір якостей, відповідно до якої вона будує свої відносини з навколишніми, робить самооцінку і дає оцінку іншим людям. У багатьох випадках люди навіть можуть ігнорувати об'єктивну інформацію, якщо вона не відповідає їхній уяві, у той же час погоджуватися з неправильною або навіть брехливою інформацією, якщо вона відповідає їхній уяві.

Особистість не може жити за межами суспільства, колективу, групи, вона в них затверджується, реалізується. Процес адаптації особистості до соціального середовища називається її соціалізацією - процес становлення особистості за допомогою спілкування і засвоєння її норм, цінностей, установок, властивих даному співтовариству, колективу. Соціалізація особистості є досить складним процесом, який проходить у кілька етапів і триває протягом усього - життя при зміні соціальних груп, соціальних орієнтирів, і вона можлива тільки при взаємодії з іншими людьми, у колективі.

Соціальна роль особистості являє собою шаблон поведінки, якої очікують від людини в конкретній ситуації.

Серед факторів, які впливають на поведінку людей, можна виділити наступні:

- колос спілкування суб'єкта (як особистого, так і службового) - у кожному конкретному колі спілкування складається своя мікро-етика, яка визначає взаємодію людей. Постійна взаємодія людей, які працюють у групі між собою, прийняті загальні норми і мети;

- група - це сукупність людей, що виникає в результаті їх взаємодії, що дозволяє кожному з її членів досягти його власних цілей. Існують постійні, тимчасові і випадкові групи;

- рольова поведінка в групі, яка диктує правило поведінки і передбачає дії інших;

- статус (формальним і неформальним (авторитет)) - це оцінка особистості в групі, яка визначає реальне або передбачуване місце людини в системі соціальних зв'язків.

Характеристики особистості формують три типи поведінки людей в організації:

- ✓ незалежний, який орієнтується на керівництво;
- ✓ нейтральний;
- ✓ залежний, поведінка якого орієнтована на підпорядкованість.

Кожний тип поведінки характеризується об'єктивнимий суб'єктивним мотивами, розумінням його необхідності. Різні співвідношення цих моментів визначає, що:

а) для одних людей необхідність певного типу поведінки є змущеною, зовні нав'язаною й обумовленою як нерозумінням важливості й необхідності, так і відсутністю певних навичок і звичок;

б) для інших людей керівництво або підпорядкованість є бажаними, тому що приносять певне задоволення.

Дисципліна - це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права й моралі, який склався в суспільстві або організації. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби, переваги й смаки.

Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей і формуючих суспільні відносини із приводу дотримання соціальних і технічних норм, правил поведінки в родині, організації, суспільстві, державі.

Ознакою дисципліни є порядок - сукупність установлених норм і правил поведінки, дотримання яких потрібні для людини.

У дисципліні виділяють дві сторони:

- ✓ об'єктивну сторону - порядок, без якого не може існувати організація;
- ✓ суб'єктивну сторону - виконання обов'язків, дотримання прав.

По способу підпорядкування дисципліна класифікується на: примусову й добровільну, а по видах діяльності - економічну, політичну, фінансову, трудову й технологічну.

Дисципліна поведінки - дисципліна, яка вимагає координації з боку керівників.

Дисципліна поведінки визначається міжособистісними відносинами в трудовому колективі. Кожна окрема людина має свою систему цінностей, сукупність яких становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. В умовах, коли співробітники будуть зацікавлені процесом розв'язку групових завдань, усі внутрішні проблеми відійдуть на другий план.

Низький рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу вказує на непогодженість думок і означає, що в міжособистісних відносинах колективу якісь збої, які вирішуються шляхом більш ретельного добору кадрів, об'єднання їх у групи залежно від внутрішніх якостей і системи цінностей, не говорячи вже про чисто професійні якості, досвід роботи за професією й т.п..

Дисциплінарні відносини - це вторинна форма трудових відносин, які по своєму змісту вони діляться на чотири види:

- адміністративні відносини виникають при наявності одного із двох юридичних факторів - невиконання обов'язків або перевищення прав;

- заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру;

- виховні відносини - це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, рівня освіти, формування особистості, її світогляду, удосконалення фізичного розвитку працівника;

- організаційні відносини - це відносини з питань зміцнення й підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і заходів відповідальності працівників.

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

- активною, коли працівник виконує свої обов'язки, використовує свої права й проявляє більшу активність, чому це передбачено нормою, виходячи з принципу: дозволене все, що не заборонено;

- правомірною - виконання обов'язків шляхом використання прав;

- нестандартною - відхилення або невиконання обов'язків, перевищення прав і т. інше.

Держава дисципліна передбачає порядок відносин, установлених державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи громадян і зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язку.

Трудова дисципліна -

форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, зобов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку.

Враховуючи, що трудова дисципліна передбачає виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил і відповідальність за їхнє виконання, то вона тісним образом зв'язана з виробничою, технічною й виконавчою дисципліною.

Стан в організації дисципліна в цілому у окремих її видів зокрема характеризує її організаційну (корпоративну) культуру і є показником рівня організованості людських ресурсів і керуваності ними.

Виділяють наступні види трудової дисципліни:

- виконавча дисципліна - чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативної активності;

- активна дисципліна - дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволене все, що не заборонено законом;

- самодисципліну - виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоврядування.

Стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів:

- ✓ форм і методів організації праці й виробництва, а також системи управління ними;
- ✓ стилю керівництва;
- ✓ рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- ✓ системи матеріального й морального заохочення;
- ✓ стану виховної роботи серед членів трудового колективу;
- ✓ рівня свідомості членів трудового колективу.

Дисципліна трудового процесу характеризує різноаспектні сторони відносин людей у ході виробничого процесу,

тобто комбінація матеріальних і особистих факторів у виробництві включає:

- трудову дисципліну під час виконання технологічного процесу - будь-яке відхилення від прийнятої технології є порушенням технологічної дисципліни, слідством чого може бути брак продукції (роботи);

- внутрішню зміну трудову дисципліну, яка характеризує відношення персоналу до зобов'язань підтримання встановленого внутрішнього режиму праці відпочинку на робочому місці:

своєчасний прихід на роботу у догляд за нею, додержання встановленого на виробництві розпорядку трудового дня, утомучі слідотримання часу перерв (обідньої й внутрішньої змінної);

- дисципліну виробничого процесу, яка характеризує відносини до засобів виробництва й предметів праці, створення сприятливих умов праці на робочому місці, економії ресурсів, додержання техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці;

- дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), яка характеризує відношення до зобов'язань підтримання тиждневого режиму праці відпочинку, тобто додержання графіка виходу на роботу. Невиконання цих зобов'язань, тобто прогули, поява на роботі в нетверезому стані, втрати робочого часу протягом дня у зв'язку із затримкою органами міліції за порушення громадського порядку перешкоджають нормальному функціонуванню всієї системи взаємозв'язків окремих елементів виробничого процесу в організації.

Основними виробничими факторами, що визначають рівень трудової дисципліни, є організація праці ступінь реального залучення працівників у управління виробничим процесом,

що вказує на необхідність комплексної системної підходу до вирішення даних проблем на основі планів економічного й соціального розвитку колективів.

Рівень трудової дисципліни аналізується:

- за кількісними показниками - число динаміка випадків порушень, а також питома вага порушників дисципліни, який розраховується як відношення загального числа порушників у звітний період до середньої облікової чисельності працівників;

- за якісними показниками

види порушень трудової дисципліни громадського порядку й характеристика порушників (постаті, віковій категорії, освіти, професією, кваліфікацією, стажем).

Інформація, що характеризує рівень трудової дисципліни, аналізується як по організації в цілому, так і по окремих її підрозділах (цехам, ділянкам, відділам, бригадам, групам) зокрема, а так само визначається по професійних кваліфікаційних групах.

Обов'язковою умовою кооперації праці організації виробництва є забезпечення трудової дисципліни. Щоб спільна діяльність здійснювалася успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу й забезпечити його дотримання своєї частини виконання розпоряджень керівників, дотримання технологічної, виробничої й трудової дисципліни.

Тому управління дисципліною має важливе значення для забезпечення ефективної спільної діяльності співробітників.

У рамках управління дисципліною працівники з одного боку, зобов'язані розробляти й впроваджувати заходи, які спрямовані на забезпечення нормальних умов ефективної реалізації трудового процесу, і, у той же час, з іншого боку, забезпечити дотримання трудового законодавства.

Управління дисципліною проявляється в боротьбі з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю й лінню окремих співробітників. Ефективне управління дисципліною забезпечує розв'язання наступних завдань:

- організація роботи співробітників, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- забезпечення оптимального розподілу трудових функцій між працівниками;
- створення необхідного мотиваційного поля;
- рішення основних стратегічних і політичних завдань організації.

Управління трудовою дисципліною й раціональним використанням робочого часу тісно пов'язані з системою роботи з формування стабільних трудових колективів, що обумовлене їхньою взаємозалежністю. Робота зі зміцнення трудової дисципліни й формуванню стабільних колективів вимагає розробки й затвердження єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального й виховного характеру.

Необхідність управління трудовою дисципліною викликана як необхідністю рішення завдань інтенсифікації діяльності організації зарахунок посилення ролі людських ресурсів, як фактору економічного росту, так і зв'язку з підвищенням "ціни" втрат робочого часу.

Спільними завданнями управління дисципліною є:

- вивчення умов, які впливають на рівень дисципліни, однією з яких є безкарність порушень;
- вивчення поглядів, переконань у колективі;

- розвиток самодисципліни;
- розробка й застосування засобів впливу на працівника за кожну провину;
- винагорода всіх працівників, які проявляють активність до праці й досягають високих результатів;
- створення економічних, організаційних умов для нормальної роботи колективу;
- створення відповідного рівня самоврядування.

Важливими умовами управління дисципліною дисциплінарним відношенням є ефективне використання:

- впливу - поведінки однієї людини, яка носить зміни в поведінку та відношення інших людей;

- лідерства - здатності впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації;

- влади - можливість впливати на поведінку інших людей, застосовуючи різні форми такого впливу в різній їхній комбінації, у тому числі у формі:

- ✓ традиційної влади - влади, заснованої на законі;
- ✓ влади примусу, тобто впливу на працівників ґрунтується на покаранні, страху, непевності - формується система негативних стимулів;
- ✓ влади винагороди за охочень;
- ✓ експертної влади - це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як розв'язати проблему, різні питання шляху досягнення цілей);
- ✓ еталонної влади - це влада, заснована на основі особистих якостей керівника, його здатностей і вмінь впливати на людей.

Управління дисципліною здійснюється через систему наступних механізмів:

- прямих механізмів, які включають використання методів і засобів переконання, виховання, заохочення, примусу;
- допоміжних механізмів, що полягають у зміні умов організації праці, рівня управління, самоврядування, кваліфікації персоналу.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою таких методів як:

- економічні методи - методи, що дозволяють створити умови задоволення співробітниками своїх потреб, інтересів, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості;

- виховні методи - це переконання працівників у необхідності відповідального підходу до роботи, відповідальності за результати власної й колективної праці, точності, акуратності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників;

- організаційні методи - це створення умов праці, що забезпечують його ефективне застосування;

• правові методи
це забезпечення строгу дотримання діючих законодавчих і підзаконних актів, нормативних документів.

Управління дисципліною ґрунтується на таких принципах:

- урахування конкретних умов трудової діяльності кожного працівника;
- доповнення форм заохочення ступені відповідальності;
- комбінація моральних і матеріальних стимулів до праці;
- диференційований підхід до застосування відповідних заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, тобто потрібно враховувати групу факторів (вік, стать, освіта);
- забезпечення невідворотності заходів дисциплінарного впливу на порушника;
- аналіз і застосування досвіду інших підприємств із питань зміцнення дисципліни.

У управлінні дисципліною виділяють наступні напрямки:

- стабільний рівень дисципліни;
- розвиток дисципліни від більш простих форм до більш складних форм;
- розвиток дисципліни від примусового характеру до самодисципліни.

Заходи щодо підвищення дисципліни

В організації на всіх рівнях можна представити у вигляді наступних дій:

- змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;
- ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;
- зробити законодавство доступним для всіх працівників;
- підвищити дієвість контролю виконання завдань, обов'язків усіма працівниками;
- змістити акцент із примусу на заохочення й переконання, зацікавленість у результатах і мотивації праці;
- виховувати й розбудовувати самодисципліну як вищу форму дисципліни;
- порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Головна увага в управлінні дисципліною працівник повинен бути спрямоване на різні види її порушень і ліквідацію причин, їх, що породжують. До основних порушень трудової дисципліни відносяться: запізнення на роботу; прогули; поява на роботі в нетверезому стані; неповною мірою або несвоєчасне виконання своїх трудових обов'язків; неповне або нерациональне використання робочого часу.

Причинами порушення трудової дисципліни є недоліки:

- ✓ організації праці у мовах виконання трудового процесу, які сприяють або змушують працівника порушувати дисципліну;
- ✓ оплаті праці, які створюють умови, що не стимулюють до виконання певних обов'язків;
- ✓ відсутність контролю трудового процесу;

✓ особистанеорганізованість співробітника.

Обставинами, що сприяють порушенням дисципліни, є протиріччя між:

• нормами права й реальними нормами, по яких формуються трудові відносини;

• кваліфікованою й некваліфікованою працею;

• розумовою й фізичною працею;

• інтересами людей.

Аналіз порушень трудової дисципліни показує, що найбільше недисциплінованими є працівники у віці до 24 років зі стажем роботи до двох років.

Порушників дисципліни удвічі більше в групі мало кваліфікованих порівняннi з висококваліфікованими працівниками.

Працюючи на постійних робочих місцях, більш дисципліновані, тому що їх трудова поведінка перебуває під контролем.

Організація процесу зміцнення трудової дисципліни й раціонального використання робочого часу передбачає виконання наступних видів робіт:

• аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах;

• облік робочого часу й контроль його використання;

• облік порушень трудової дисципліни;

• планування й організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Запоровини в сфері трудових правопорушень (порушення трудової дисципліни)

можуть застосовуватися як дисциплінарні стягнення, так і покарання, які по своєму статусу не є дисциплінарними і які можуть застосовуватися з ними одночасно, тобто як додаткові. До таких заходів можна віднести:

✓ позбавлення працівників премій і доплат, винагород за результатами роботи зарік;

✓ ненадання йому пільгових путівок у санаторії й ряд інших пільг, передбачених колективним договором.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Психологічні закономірності поведінки людини й особливості індивідуума. Фактори, що пояснюють, що й впливають на поведінку людини.

2. Типи поведінки людей в організації.

3. Дисципліна – характеристика й класифікація. Дисципліна поведінки й дисциплінарні відносини.

4. Трудова дисципліна – її види й фактори, що впливають на її стан. Дисципліна трудового процесу.

5. Рівень трудової дисципліни й показники для його аналізу. Управління дисципліною – сутність, необхідність і спільні завдання.

6. Умови управління дисципліною й дисциплінарними відносинами, система механізмів і методів.

7. *Принципи й напрями управління дисципліною. Заходи щодо підвищення дисципліни.*

8. *Причини й обставини, що сприяють порушенням трудової дисципліни. Організація процесу зміцнення трудової дисципліни.*

§31. Соціальне партнерство в організації

Незважаючи на наявність відмінностей в інтересах роботодавців і найманих робітників, основу їх взаємин у бізнес-структурах, незалежно від форм власності і сфер діяльності становить партнерство - спільна діяльність, заснована на однакових правах і обов'язках, спрямована на досягнення загальної мети шляхом співробітництва і взаєморозуміння.

Система відносин між найманими робітниками і власниками бізнесу, при якій визнаються розбіжності інтересів різних соціальних груп і право кожного з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах угоди являє собою соціальне партнерство.

Соціальне партнерство характеризується цілком певними особливостями:

1. це відносини між соціальними групами, що мають корпоративні інтереси, що не тільки зближуються, але й різні соціально-економічні інтереси, що суттєво відрізняються. Саме сутність взаємин між соціальними групами у підсумку визначають інтереси, які не збігаються у своїй основі і не можуть злитися, утворивши соціальну єдність. Однак у кожній із соціальних груп зовсім необхідна для даного співтовариства його розвиток і роль. Невипадково англійське слово "партнер" позначає учасника в грі, тобто особа, без якої грати неможливо.

Процес соціального партнерства - одночасно є боротьбою (боротьбою в якій не може бути одного переможця або переможеного), і співробітництвом, тому що воно грають усі сторони або зазнає поразки вся система соціального партнерства.

2. соціальне партнерство є таке відношення між соціальними групами, соціальними спільнотами з різних соціально-економічними інтересами, при якому не переслідується мета повного їхнього з'єднання, що саме по собі неможливо. Однак частково, в окремих аспектах досягається певний, а точніше, оптимальний, баланс реалізації цих інтересів.

3. соціальне партнерство - взаємовигідна взаємодія між соціальними групами, у якій кожен з них активно зацікавлений у кожній з сторін. Соціальне партнерство виявляє собою історично обумовлений компроміс інтересів головних сучасних економічних суб'єктів і виражає суспільну необхідність соціальної угоди і є зосередженням основних умов соціально-економічної стабільності і економічного прогресу.

Нарівні конкретної організації соціальне партнерство являє собою систему заходів, що забезпечують співробітництво найманих робітників з роботодавцями, яке здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно у формі колективних переговорів, що регулюють соціально-трудові відносини.

Специфічною формою партнерства в організації є трикутний складовий, тобто залучення до переговорів представників у виконавчій владі, яке може бути на постійній або нерегулярній основі (тільки у випадках загострення ситуацій).

Ідеологічною теоретичною основою соціального партнерства є визнання:

- необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями;
- об'єктивності відмінностей і конфлікту їх інтересів, боротьби між соціальними групами;
- можливості вестися боротьбу в цивілізованій рамці добитися її конструктивного результату у вигляді взаємоприйнятливої суспільного розвитку, що відповідає перспективним завданням, компромісу.

Таким чином, соціальне партнерство, є ще щось інше, як визнання конфлікту уведення його в легітимній конструктивній рамці.

Необхідність пошуку знаходження тієї або іншої моделі відносин між власниками бізнесу й робочої чинності, а також подолання протиріччя між ними в викликані становленням ринкових відносин.

Соціальне партнерство формується як специфічна, необхідна складова ринкових відносин - відносин між найманими робітниками (через свої об'єднання - профспілки) і власниками бізнесу (роботодавцями через свої представницькі органи), які є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях - від виробничого до загальнонаціонального.

Третьою специфічною стороною в соціальному діалозі є держава або органи місцевого самоврядування, яким установлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства, такі для органів влади і виконавчих органів.

Отже, соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими робітниками й роботодавцями.

Система регулювання відносин між найманими робітниками й роботодавцями за участю держави називається трипаратизмом.

Привсі різноманітності моделей, у цілому їх можна розділити між двома полюсами (ідеями) - класовою боротьбою і соціальне партнерство.

Профспілкові комітети, ради, об'єднання роботодавців, органи виконавчої влади й місцевого самоврядування реалізують делеговані повноваження й виступають сторонами переговорів.

Багатопроблеморганізаційвирішуютьсянабагатопростіше, якщосторонисоціальногопартнерства (роботодавційнаманіробітники) єпартнерами, а негрупамипредставниківсторін, орієтованиминаконфлікт. Соціальнопартнерствопередбачаєвизнанняпевногорівнявзаємноїзалежностісолідарності, якуміжособистіснихвідносинах, такі в соціальному контексті.

Ставшипартнерамиїзацікавленимиучасникамиединогопроцесубізнесу, сторонамисоціальногопартнерстванапринципах:

- 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;
- повноважності 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.

Згідно ізЗакономУкраїни " Про соціальнопартнерство" визначаютьсянаступніформисоціальногопартнерства:

- консультації, переговори, висновокколективнихдоговорівіугод, спільнерозв'язанняколективнихтрудокихспорів;
- організаціяпримирливихіарбітражнихпроцедур;
- участьуроботіорганівсоціальногопартнерства;
- розглядівирішенняпретензійірозбіжностей;
- контрольвиконаннязагальнихдомовленостей.

Однакупрактичнійдіяльностііснуютьіншіформиспівробітництва, зокрема,навиробничомурівні - цеучастьпрацівниківвуправліннівиробництвом, укорпоративнихправовихдіях (розподілприбутку, доходіввідвласностіт.п.), вуправліннізасобамиобов'язковогосоціальногострахуванняйсоціальногозабезпечення.

Соціальнопартнерствовиконуєнаступніфункції:

- захиснуфункцію - вирівнюванняшансівпрацівників, недопущеннязміниумовпраціінакористьпрацівника;
- організаційнуфункцію - гласністьічітковизначенийпорядоквисновкуугод, їхстандартизаціяйт.п.;

- миротворчу функцію - на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Основні напрями соціального партнерства зосереджуються на:

- залучення працівників до участі в управлінні організацією (виробнича демократія);

- участь працівників у фінансових схемах, у тому числі участь у власності, доходах і ін. (економічна демократія);

- регулювання трудових-соціально-трудова відносин (соціальна демократія);

- проведення переговорів на національному, регіональному й місцевому рівнях з метою укладення угод і колективних договорів.

До основних завдань соціального партнерства в Україні відносяться:

- залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління й подолання націй основ монополії в розподілі створеного продукту;

- посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;

- усунення непорозумінь і протиріч щодо намірів сторін і представлення законних інтересів кожної із сторін;

- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, сприятливого затвердженню в суспільстві соціального миру й згоди.

При цьому

процес реалізації системи соціального партнерства повинні бути вирішені такі важливі проблеми як:

- формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;

- підстави соціально-трудова відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва й робочу силу)

і встановлюють не дискримінаційні умови формування їх вартості

- усунення факторів соціальної напруженості суспільств і зменшення націй основ негативних економічних наслідків;

- створення умов для поступового формування ефективного власника.

Соціальне партнерство повинне визначати:

- елементи формування соціальної політики, які визначають рівні форм відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовірливості відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків)

- принципи організації відношень власності умов функціонування ринків праці, засобів виробництва й капіталів через узгодження політики податків, ціни заробітних плат.

З точки зору організаційного принципу, соціальне партнерство передбачає:

✓ зодногобоку -
подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників бізнесу;
✓ зіншогобоку -
страхування віднобічних егістичних групових дій найманих робітників.

Таким чином,
соціальне партнерство виступає як інтегруючий елемент ринкової економіки, а
видий принципи співробітництва залежать від того,
на якому рівні здійснюється соціальне партнерство -
на рівні організації або соціальне партнерство поза неї.

Економічному розвитку держави досягнення згодий соціального миру в
суспільстві значною мірою сприяє соціальне партнерство,
яке базується на основі відповідної законодавчої бази,
чітких принципів балансу інтересів усіх сторін партнерства,

Законодавча база, створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду,
норм і положень конвенцій і рекомендацій МАРНОТРАТ,
дозволяє успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

Відносини в
процесі соціального партнерства ґрунтуються на принципах добровільності і рівно
правності сторін, а також взаємоповага їх позицій.
Ці відносини являють собою систему взаємних погоджень, компромісів,
угоди і договорів між роботодавцями і найманими робітниками з участю держави і яв
ляють собою механізм перетворення соціально-економічних інтересів сторін,
у конкретні правові відносини, що базуються на основі чинного законодавства.

Соціальне партнерство є прийнятним методом оптимізації процесу досягненн
я балансу інтересів, як роботодавців, так і найманих робітників. До цих відносин
ставляться як відносини між роботодавцем і найманими робітниками, так і
відносини між адміністрацією (керівниками) і персоналом (підлеглими
співробітниками), а також відносин між співробітниками й трудовим
колективом у цілому.

Відносини соціального партнерства мають колективний характер, тому що в
їхній основі лежить колективний інтерес об'єднаних працівників -
професійних союзів з одного боку, з іншого боку - об'єднаних власників-акціонерів,
союзів підприємців.

Регулювання відносин, заснованих на принципах соціального партнерства,
здійснюється на договірній основі через систему:

- угод на національному, регіональному й галузевому рівнях;
- колективних договорів на корпоративному рівні, а також рівні організації або її структурних підрозділів;
- індивідуальних трудових договорів або контрактів.

Адміністративною основою регулювання цих відносин є система норм і нормативів,
які впливають із чинного законодавства, а
також система управлінських рішень і методів управління.

Усферу нормативно-методичної статистичної забезпечення процесу регулювання відносин, заснованих на принципах соціального партнерства, входять:

- трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови трудової діяльності - норми безпеки й гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості її умов, нічна праця;
- стандарти безпеки праці й стану навколишнього середовища на виробництві;
- установлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за заподіяний збиток роботодавцеві або працівникові.

Механізм соціального партнерства визначається комбінацією різних методів в заємодії соціальних партнерів, які тісно взаємозалежні є доповненням до складових частини одного.

Соціальний діалог - це процес визначення й зближення позицій, досягнення загальних домовленостей і прийняття погоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців і органів виконавчої влади місцевого самоврядування, з питань формування й реалізації державної соціально-економічної політики й регулювання соціально-трудових відносин.

Консультації проводяться за пропозицією сторони соціального діалогу з метою визначення зближення позицій сторін при прийнятті ними рішень, які належать до їхньої компетенції. Ініціатор направляє іншим сторонам письмову пропозицію із вказівкою предмета консультацій і строків їх проведення.

Важливою частиною соціального діалогу, як методу в заємодії соціальних суб'єктів є колективні переговори, які проводяться з метою складання колективних договорів і угод. Принципами проведення колективних переговорів є принципи добровільності й сумлінності.

Вільний і добровільний характер переговорів - має на увазі, що працюючі повинні мати можливість самі вибрати делегатів, що представляють їх на колективних переговорах, без якого б то ні було втручання влади або третіх чинностей. У процесі проведення колективних переговорів допускаються єдині процедури посередництва добровільного характеру або ж установлені законом, якщо це відбувається в розумних тимчасових межах.

Роботодавець (організм об'єднання, що представляють роботодавців) в обов'язковому порядку повинен ознайомитися з наданими йому вимогами працівників (професійних союзів або їх об'єднань)

іповідомитипроухваленнярішенняоб'єднанню,
щопредставляєінтересипрацівниківорганізації.

Вимоги, у вигляді копії також можуть бути відправлені відповідному до державного органа по регулюванню колективних трудових спорів. У такому разі державний орган, відповідальний за врегулювання колективних трудових спорів повинен перевірити факт одержання вимог іншою стороною колективного трудового діалогу.

Кожнасторонаколективнихтрудовапереговорівнеправочиннаухилитисяві
дучасті
В процесіпримирливихпроцедурпроведеннякихберутьучастьчленипримирливої
комісії, щоепредставникамисторін, а також, якщобудепотреба,
посередникиабочленидержавногооргану,
відповідальногозаврегулюванняколективнихспорівусферіпраці. Роботодавець
зобов'язано надати всі умови для ефективної діяльності примирливої комісії.

Результати, досягнуті в ходіпереговорів, відображаються в
змістіугодідоговорів.

Враховуючибезпосереднійвзаємозв'язокізалежністьусіхтрьохрівнівколективно-
договірноїсистемирегулюваннятрудовавідносин,
однимізпринципівїїпобудовиповиннабутипослідовністьустрокахпідписання -
генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створившиповнузаконодавчубазу,
державузабезпечуєреалізаціонормчинногозаконодавства,
аналізуєйконтролюєстансоціально-трудовавідносин,
здійснюєзахідщодоїхньоговдосконалення.

Органідержавноївладиздійснюютьконтрольвідповідностігалузевих,
регіональнихугодіколективнихдоговорівчинномузаконодавствуйГенеральнійуг
оді.

Організаційно-нормативнимзакріпленнямсоціальногопартнерства в
організаціїєколективнийдоговір - правовийакт, щорегулюєтрудова, соціально-
економічнійпрофесійнівідносиниміжроботодавцямийнайманимиробітникамиор
ганізації. Усі передбачені колективним договором норми й обов'язки діють
тільки в конкретній організації, у даному трудовому колективі. Умови, які в
нього закладені, повинні бути не нижче гарантій, передбачених у Генеральному
й галузевому або регіональному угодах.

Колективнийдоговірвирішуєрядвиробничихісоціальныхзавдань, а саме:

- деталізацію й конкретизацію чинного законодавства про працю з
максимальним урахуванням специфіки організації;
- нові питання, поставлені часом і виробництвом ще не відрегульованими
нормативними документами;
- стимулювання працівників шляхом установлення пільгових умов праці,
забезпечуючи виконання договірних обов'язків і зв'язків сторін;

- установлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за поліпшення умов праці й безпеки працівників, залучення працівників до управління виробництвом;

- урегулювання протиріч між роботодавцем і найманими робітниками.

Крім того, до сфери регулювання колективною угодою, зокрема, відноситься:

- зміни в організації виробництва й роботи;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати роботи, установлення форм і систем оплати праці, визначення розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій і ін.);

- установлення гарантій, компенсацій, пільг;
- 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 установлення між кваліфікаційних (між посадових) співвідношень в оплаті роботи й інші.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно із чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги. Колективні договори, які інші угоди соціального партнерства, підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Положення колективного договору або іншої угоди, досягнуті в ході соціальної взаємодії сторін, поширюються на всіх працівників організації, незалежно від того, чи є вони членами професійного союзу, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого органа, так і для працівників організації.

Контроль виконання колективного договору або іншої угоди проводиться безпосередньо сторонами, якійого уклали, упорядку, певному цим колективним договором або угодою.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність, ідеологічна й теоретична основа соціального партнерства.*

2. *Сторони соціального діалогу. Принципи й форми соціального партнерства.*

3. *Функції й напрямку соціального партнерства. Завдання й проблеми, розв'язувані в процесі соціального партнерства.*

4. Соціальне партнерство з точки зору організаційного принципу. Характеристика й принципи відносин, що виникають між соціальними партнерами.

5. Регулювання відносин, заснованих на принципах соціального партнерства. Зміст угод і колективного договору.

6. Механізм соціального партнерства через соціальний діалог - консультації, колективні переговори, примирливі процедури.

§32. Корпоративна соціальна відповідальність

В основу стратегії соціально-економічного розвитку країн Євросоюзу, прийнятої в Лісабоні в 2000 р., покладено підхід, що передбачає в якості факторів постійного розвитку, економічне зростання бізнесу через його соціальну відповідальність. В умовах високого рівня розвитку європейської економіки й добробуту населення, бути соціальною відповідальною комерційною організацією — значить не обмежуватися дотриманням законодавчо встановлених вимог із обов'язань, а інвестувати в людський капітал, навколишнє середовище й відносини з усіма зацікавленими сторонами, що є запорукою постійного розвитку комерційної організації, підвищення її інноваційного потенціалу й конкурентоспроможності.

Соціальною відповідальністю бізнесу — відповідальністю суб'єктів бізнесу за дотримання норм і правил, неявно певних або невизначених законодавством (в області етики, екології, милосердя, людинолюбства, жалюї т.д.), що впливають на якість життя, як окремих соціальних груп, так і суспільства в цілому. Соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ) можна розглядати як:

- а) добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства (у соціальній, економічній і екологічній сферах);
- б) внесок, пов'язаний з основною діяльністю організації;
- в) внесок, що виходить за рамки певного закону мінімуму.

Враховуючи, що прибутковість продажів, активів і капіталу в соціально активних організацій вище, чим в організацій, які не проявляють себе в цій сфері, сучасний менеджмент передбачає перехід до соціально-орієнтованої концепції управління (*Total Responsibility Management, TRM*). Дані концепція полягає в збільшенні уваги до вимог різних "зацікавлених сторін", під впливом яких перебуває комерційна організація — від питань збереження навколишнього середовища до питань розвитку громадянського суспільства, яку регіонах присутності, такі країни в цілому. Реалізація даної концепції управління передбачає, що ледве чиневу сфери діяльності організації в більшій або меншій мірі включають соціально-значимі компоненти, у тому числі:

• чи дотримуються норми безпеки й екологічні норми, а також охорона гігієни роботи при здійсненні виробничих процесів;

• політика відносин з персоналом, задіяним у виробництві - рівень оплати праці "соціального пакета", стратегії в навчанні співробітникам, подолання негативних наслідків реструктуризації, скорочення штатів тощо;

• політика закупівель і продажів, роботанавнутрішньому й зовнішньому ринках, чи забезпечуються якість товарів і їх безпека для споживача;

• які механізми використовуються для вибудовування відносин між організацією і клієнтами, органами державного місцевого керування, а також громадськістю;

• заходу щодо охорони навколишнього середовища й таке інше.

У сучасних умовах забезпечення ефективного ведення бізнесу й розвиток державності неможливо без налагодження існуючих зв'язків і опори на всебічну систему захисту інтересів усіх учасників економічних відносин, гарантовану державою і сприйману суспільством цілому.

Відповідальність бізнесу, яка пов'язана з реалізацією регіональних соціальних проблем, здійснюється через конкурсні гранти разом з місцевим самоврядуванням, а корпоративна діяльність організацій, як правило, регулюється нормами, стандартами й законами відповідних держав. Так, наприклад, у багатьох європейських країнах існує законодавчо закріплена відповідальність бізнесу у вигляді обов'язкового медичного страхування, пенсійного регулювання, природоохоронної діяльності й ін..

У Японії й Південній Кореї, наприклад, досить широке поширення державні різновиди соціальної відповідальності бізнесу у вигляді окремих елементів підходу "бізнес відповідає за всі", що передбачають участь бізнесу в наданні житла, заохоченні сімейних династій, здійсненні навчання фахівців зарадунок корпорацій і таке інше.

Процес узгодження інтересів бізнесу й суспільства вимагає:

• чіткого визначення "зон відповідальності" кожного учасників економічних відносин;

• погодженого всіма сторонами механізму надання інформації про свої наміри й можливості;

• доведення кожної зі сторін соціального діалогу мотивації своїх позицій, доводів і очікувань до всіх учасників економічних відносин.

Зіснуючі інтерпретації концепції соціально-відповідального бізнесу, привертають особливу увагу кільканастипних моделей:

• теорія корпоративного егоїзму - "американська модель соціальної відповідальності";

• теорія корпоративного альтруїзму - "європейська модель соціальної відповідальності";

- теорія розумного егоїзму

"змішана модель соціальної відповідальності або модель корпоративної соціальної відповідальності".

1. Теорія корпоративного егоїзму передбачає, що єдина відповідальність бізнесу - збільшення прибутків для своїх акціонерів. Нобелівський лауреат Мілтон Фрідман сформулював такий спосіб: "Існує одна тільки одна соціальна відповідальність бізнесу: використовувати свої ресурси й енергію в діях, які ведуть до збільшення прибутків. Мало що може так загрожувати самим основам нашого вільного суспільства, як згода лідерів корпорацій додати на себе іншу соціальну відповідальність, крім відповідальності, яка полягає в зароблянні грошей для своїх акціонерів". З погляду цієї теорії бути соціальною відповідальністю - виходить, платити податки й виконувати закони.

Дана теорія відноситься до, так званої, "американської моделі соціальної відповідальності", яка припускає, що для сучасної організації досить, щоб:

- її діяльність узгоджувалася з загальними принципами захисту навколишнього середовища, здоров'я й безпеки;
- відповідальність бізнесу перед суспільством обмежується створенням робочих місць із забезпеченням ефективності їх використання через створення умов роботи.

Виплата гідної заробітної плати найманим робітникам і високих податків у державний бюджет і місцеві бюджети. Що стосується соціальної відповідальності бізнесу, те всі інші соціальні програми - не повинні стосуватися бізнесу, тому що лише приведуть до зайвих видатків, зменшення прибутку й, відповідно, податків.

2. Згідно з теорією корпоративного альтруїзму, перерахування податків і виконання законодавчих вимог - це мінімум, а корпорації зобов'язані нести значний вклад у поліпшення якості життя суспільства. "Багато помилюються, що ціль існування будь-якої компанії - робити гроші, однак, незважаючи на те, що гроші - важливий результат роботи, ми доходили висновку: група людей стає тим, що ми називаємо компанією, коли реалізується можливість колективно робити те, що не під силу одиначкам, - внести вклад у життя суспільства" (Д. Паккард).

Дана модель соціальної відповідальності бізнесу називається "європейською моделлю соціальної відповідальності" і передбачає перерахування бізнесом певних спеціальних податків і платежів, а державою й органами місцевого управління націкошти повинні реалізувати соціальні програми для населення. Ціль держави й органів місцевого управління полягає в забезпеченні права на основні соціальні гарантії в натуральному й грошовому вираженні - грошові трансферти, особливо для низькодохідних груп, які забезпечують "нормальний" рівень життя. Західноєвропейські суспільства мають розвинені системи грошової допомоги, але їх охоплення й розміри суттєво різняться в різних європейських країнах. Найбільше широко й у більших обсягах розгалужена система

підтримуваних державою соціальних послуг сформувалася в скандинавських країнах - скандинавська модель соціальної держави або скандинавська модель соціальної відповідальності бізнесу.

При цьому якщо європейський бізнес розглядає державу як інститут, який повинен здійснювати зазначені правила поведінки, то в американській підприємічній культурі підприємств державні розцінюють як порушення волі бізнесу.

3. Теорія розумного гоїзму на полягає в тому, що соціальна відповідальність бізнесу - це просто "гарний бізнес", який скорочує довгострокові витрати прибутку. Витрачаючи гроші на соціальні філантропічні програми, корпорація, скорочуючи свої поточні прибутки, створює в довгостроковій перспективі сприятливе соціальне оточення, як результат, стабільне одержання стійкого прибутку. Соціально відповідальна поведінка - це можливість для корпорації реалізувати свої основні потреби у виживанні, безпеці та стабільності. Цю модель, названу "змішаною моделлю соціальної відповідальності", саме й відносять до "корпоративної соціальної відповідальності", припускаючи, що відповідальний бізнес, як правило, виступає на ринку у вигляді корпорацій.

Корпорація (від лат. *corporatio* — об'єднання) — юридична особа, яка є об'єднанням фізичних осіб, але при цьому функціонує незалежно від власників (тобто самокероване). У цей час ця форма організацій переважає, термін «корпорація» застосовується як синонім терміну «акціонерне товариство». У широкому змісті під корпорацією можна розуміти всяке об'єднання з економічними цілями діяльності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція соціальної відповідальності бізнесу, при якій бізнесу враховуються інтереси суспільства, а також покладає на себе відповідальність за вплив власної бізнес-діяльності на власних працівників, акціонерів, усіх контрагентів (замовників і постачальників), місцеві співтовариства та інші зацікавлені сторони суспільної сфери.

Такий підхід до ведення бізнесу припускає вихід з армій встановлених законом зобов'язань бізнесу й припускає, що організації добровільно вживають додаткових заходів для підвищення якості життя працівників і їх родин, а також місцевого співтовариства й суспільства в цілому, поширюючи відповідальність бізнесу на:

- умови роботи й доходи найманих робітників;
 - виплату дивідендів акціонерам;
 - випуск якісної й конкурентної продукції й надання послуг;
 - охорону навколишнього середовища й зайнятість населення в конкретному регіоні;
 - реалізацію соціальних проектів і ініціатив населення регіону.
- Реалізуючи соціальні програми, бізнес прагне:

✓ зодного боку – реабілітувати себе в очах суспільства;
✓ зіншого боку – сподівається поліпшити свій імідж, зміцнити репутацію брендів, підвищити конкурентоспроможність продукції, прибуток.

Для цього, винятково виходячи з логіки ринкових відносин для забезпечення ефективного прибуткового ведення бізнесу, бізнесу необхідно позиціонувати себе в якості соціально-відповідального - скорочуючи свої поточні прибутки, корпорація в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення, таким чином, забезпечує стійку можливість одержання прибутку.

Практика реалізації бізнесом корпоративної соціальної відповідальності є предметом численних спорів і має як прихильників, так і супротивників корпоративної соціальної відповідальності, тому що:

- с однієї сторони є міцне економічне обґрунтування КСВ, і корпорації одержують численні переваги від того, що працюють на більш широкій і тривалій перспективі, чому власний негайний короткостроковий прибуток.

- с іншої сторони недоліків КСВ відносяться, що така діяльність веде бізнесу від фундаментальної його економічної ролі, здійснюючи спроби:

- ✓ підміняти ролі інших органів і організацій в окремих аспектах життя суспільства;

- ✓ прикрасити дійсність в окремих потужних трансіндустріальних корпораціях.

Обсяг і характер, як переваг, так і недоліків КСВ для організації можуть змінитися залежно від характеру здійснення бізнесу і його внутрішнього і зовнішнього середовища.

Незважаючи на складність їх кількісного виміру ефективності заходів КСВ, зважаючи на

те, що бізнес не може орієнтуватися тільки на короткострокові фінансові результати діяльності, необхідне проведення техніко-

економічного обґрунтування корпоративної соціальної відповідальності при розробці стратегії розвитку бізнесу. Техніко-економічне обґрунтування КСВ в рамках організації найчастіше враховуються наступні фактори:

- персонал — програма КСВ може бути спрямована на рекрутинг і збереження персоналу, зокрема, на конкурентному ринку як у жепідготовлених кваліфікованих кадрів, так і випускників навчальних закладів.

- управління ризиками — створення власного іміджу бізнесу, його репутації, на створення яких ідуть іноді десятиліття,

забезпечують ефективне функціонування бізнесу в лояльному зовнішньому навколишньому середовищі організації культури

«належної поведінки» у корпорації, які можуть значною мірою мінімізувати ризики бізнесу;

• диференціація маркі виробника й товару/послуги —
КСВ відіграє певну роль у формуванні лояльності,
заснованої на відмінних 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 і широкий суспільний кола в тому,
що бізнес серйозно ставиться і є сумлінним корпоративним гравцем відносно станда
ртів праці, впливу на навколишнє середовище й суспільне оточення. Таким чином,
бізнес прагне уникнути втручання в діяльність організації через регламентацію з боку органів державного або муніципал
ьного керування, включаючи оподаткування й ін..

Враховуючи,
що економічні показники роботи організації перебувають у прямому зв'язку з її соціал
ьною цінністю,
що представляє сумарний ефект позитивного впливу організації на суспільство,
і репутацією, а також відданістю її бренд-споживачам і постачальниками,
потрібно орієнтація бізнесу на наступні принципи:

• відповідальність бізнесу перед контрагентами, яка складається в
сприятливому цінотворенні, якості товарів і послуг,
турботі про здоров'я й безпеку споживачів, усумлінній конкуренції й рекламі,
дотриманні етичних норм ведення бізнесу;

• соціальний захист найманих працівників у вигляді дотримання трудових прав і
гідної винагороди за роботу, охорони роботи,
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 присутнос
ті бізнесу, екологічної безпеки виробництва,
ощадливого споживання природних ресурсів і їх повторного використання,
утилізації відходів;

• партнерство місцевим співтовариством і владою також є обов'язковою умова
ю відповідальності, яка складається в співчасті бізнесу в соціально-
економічному розвитку території понапрямках,
які зачіпають основну діяльність компанії або нестосовним до основної діяльності
(включаючи благодійні програми соціального й культурного розвитку),
у підтримці суспільних ініціатив, інститутів громадянського суспільства.

Ситуація з розвитком соціальних аспектів бізнесу в Україні багатов
чому визначається наступними факторами:

• Запорукою успіху бізнесу, який прагне усталити свої конкурентні переваги,
які в будь-якій ринково орієнтованій економіці, багатов
чому є потенціал його людських ресурсів,
від якого залежить стабільність розвитку організації, а також її успіх на ринку.
Тому однієї з головних завдань бізнесу, яка потрєбує розв'язання,

є завдання формування стабільного професійного людського ресурсу, здатного продукуватися й реалізовувати всі нові ідеї вдосконалення бізнес-процесів і підвищення ефективності бізнесу в цілому. При цьому, як і будь-який ресурс, задіяний у бізнесі, використання цього ресурсу вимагає певних видатків, що відображаються на результатах діяльності.

- Працівники, які задіяні в бізнес-процесах, зі своєї сторони, усе більш вимогливі до своїх роботодавців - віддаючи багато часу роботи, вони не бажають задовольнитися тільки певним рівнем заробітної плати, вимагаючи певну соціальну захищеність, а також відчуття своєї причетності до загального положення як в організації, так і в регіоні присутності бізнесу.

- Держава, здійснивши перехід до ринкової економіки, відійшла не тільки від прямого централізованого регулювання умов оплати праці й розмірів зарплати більшості працівників, а й від регулювання значної частини соціальних пілґ, надаваних працюючому населенню, повністю сконцентрувавши свою увагу на соціально-незахищених верствах населення. Навіть у назві центрального органу влади, який здійснює державне регулювання даних питань, скасоване "робота" і збережені лише питання регулювання "соціальної політики".

- Цезмушує профспілки, у якості представників найманих робітників, звертаються до бізнесу, з вимогою забезпечити працюючим окремі соціальні пілґий гарантії, які не пов'язані з характером профілю бізнесу. Держава, зі своєї сторони, також покладає на бізнес ряд вимог по фінансуванню соціальних програм по розвитку територій і підтримці певних верств населення, які не мають відносини до бізнесу.

У цих умовах власники бізнесу в Україні змушені розділяти соціальну політику, яку вони реалізують на:

- внутрішню соціальну політику - політику, спрямовану на вирішення соціальних проблем найманих робітників, задіяних в бізнес-процесах організації;

- зовнішню соціальну політику - політику, спрямовану на вирішення соціальних проблем населення території, на якій працює бізнес та суспільства в цілому.

Основним інструментом внутрішньої соціальної політики є укладення колективних договорів, у яких прописуються соціальні гарантії співробітників. Основними напрямками реалізації внутрішньої соціальної політики, можуть бути, наприклад, що впливають:

- створення й забезпечення нормальних умов здійснення трудової діяльності за наявності 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 працю;
- перевищення державних соціальних стандартів і недопущення випадків несповчасної виплати заробітної плати;
- турбота про зміцнення здоров'я працівників організації шляхом часткового фінансування:
 - ✓ 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 оздоровлення;
 - ✓ надання додаткових пільг для донорів крові та інше;
- надання цілого спектра соціальних пільг і гарантій для співробітників і членів їх родин:
 - ✓ доставка працівників, які проживають у віддалених мікрорайонах на роботу уй додому;
 - ✓ матеріальна допомога працівникам при одруженні, народженні дитини, у випадку смерті близьких родички, а також надання їм додаткових оплачуваних відпусток у цих випадках;
 - ✓ матеріальна допомога робітницям, що перебувають у відпустці по догляду за дитиною до досягнення їм трирічного віку;
 - ✓ часткова компенсація витрат на відпочинок членів родини й оздоровлення дітей у дитячих оздоровчих центрах співробітників і таке інше;
- розвиток фізкультури й спорту, організація дозвілля й розв'язок побутових питань співробітників організації:
 - ✓ фінансування проведення робочої спартакіади, культурно-масових заходів;
 - ✓ перерахування коштів профспілковій організації для проведення цієї роботи;
 - ✓ придбання дитячих новорічних подарунків і таке інше;
- реалізація молодіжної політики в організації, що передбачає турботу бізнесу про:
 - ✓ 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 шляхом організації й фінансування культурно-масових і спортивних заходів, надання різних позичок і пільгових кредитів молодим родинам;
 - ✓ матеріальною моральною незаохоченням молоді, фінансування заходів і таке інше;

- надання адресної допомоги соціально-незахищеним категоріям населення, що працюють в організації – наданняматеріальноїдопомогийморальноїпідтримки:
 - ✓ багатодітнимродинампрацівників;
 - ✓ працюючим в організаціїсамотнімматерям;
 - ✓ родинампрацівників, якімають дітей-інвалідів, а такожопікунамтакихдітей, щоєїхнімієдинимигодувальниками;
 - ✓ родинам, яківтратилигодувальникаузв'язкуізтравмоюनावиробництвіїтакеінше;
- наданнясоціальнихпільгігарантійколишнімпрацівникаморганізаціїувигляді:
 - ✓ виплатиматеріальноїдопомогийдодатковоїпенсіїнепрацюючимветеранам;
 - ✓ фінансуваннязаходів, які проводятьсясуспільнимиоб'єднаннямиветеранів;
 - ✓ частковефінансуваннянаданнямедицихпослугімедичногострахуваннянепрацюючимветеранам;
 - ✓ наданняпільговихпутівокдляоздоровленняїтаке інше.

Зовнішнясоціальнополітика в діяльностіорганізаціїпередбачаєспеціальніметоди діяльностібізнесу, якнайоготериторіїприсутності, таківзаєминахізвладойсуспільством. Даніметодивикористовуютьсяшляхомучасті в соціальнихпрограмахіпрограмахдобродійності, щоб "заслужити" лояльністьізбокувлади, а такожодержатипевнісоціально-психологічніпревагіпередконкурентами, податковіпільгіт.д..

Длязовнішньоїсоціальноїполітикихарактерніпевнімоделівзаємодіїбізнесунанавк олишньоїгозовнішнесередовище:

- модель, якаобумовлюєте, щорозвитокбізнесунерозривнопов'язанезрозвиткомтериторії (місто утворюючаорганізація), колиграницяміжпрацівниками, безпосередньоадіяними в бізнес – структурахічленамиїхродин, а такожіншимнаселеннямтериторіїприсутностібізнесудужепримарна. Бізнес у питаннях соціальної політики в цьому випадку орієнтується на інтереси всього населення території, тому що його благополуччя - найважливіша умова благополуччя самого бізнесу, тому підприємство не може працювати на території й бути осторонь від проблем її розвитку;

- зовнішнясоціальнополітикапідприємствахарактеризуєтьсядобродійністю – наданняматеріальноїдопомогийспонсорськоїпідтримкинапідставізверненнягром адян, громадськихорганізацій, органівдержавногокеруваннямісцевогосамоврядування, політичнихпартій, недержавнихоб'єднань. Не є секретом той факт, що нерідко благодійна акція носить добровільно-рекомендаційний, а в деяких випадках навіть і добровільно-примусовий характер і стає поручництвом невтручання влади (суспільно-політичних органів і ін.) у процес реалізації того або іншого бізнес -

проекту. Практично в кожному регіоні є який-небудь яскравий об'єкт, який служить символом такого роду моделі;

- модель соціального інвестування бізнесу шляхом реалізації соціальних програм м'якості бізнес - проектів (зорієнтація на кінцевий результат і наступною оцінкою ефективності) в обмін на певні поступки (дозвільні документи й ін..) з боку влади/або суспільства;

- модель соціального партнерства бізнесу, органів державного управління й громадських організацій, яка передбачає уточнення регламентації сфери відповідальності бізнесу, влади суспільства в загальному розв'язанні суспільно-значимих питань.

Створення взаємовигідних механізмів соціальних інвестицій бізнесу в суспільстві є важливим елементом переговорної стратегії бізнесу й влади. До найбільш перспективної ставиться модель соціальної спрямованості діяльності бізнесу, що передбачає, як взаємну відповідальність бізнесу й влади перед суспільством, так і врахування інтересів бізнесу не тільки в економічній, а й у соціальній сферах.

Перехід від добродійності до фальцованих соціальних інвестицій, як на регіональному, так і на національному рівні, розглядається роботодавцями як основи зовнішньої соціальної політики корпорацій

Ці соціальні інвестиції повинні бути спрямовані на вирішення самих актуальних проблем суфери зайнятості, освіти, безпеки, охорони здоров'я й середовища проживання.

При цьому повинне бути викорінене соціальне утримання, створені механізми суспільного контролю виконання державою суспільством своїх соціальних зобов'язань.

Формування соціально-відповідального бізнесу пов'язане із цілим рядом протиріччів конфліктів, у тому числі:

- певний конфлікт інтересів виникає при формуванні внутрішньої соціальної політики між власниками бізнесу й профспілками;

- при формуванні зовнішньої соціальної політики бізнесу такою ж виникає певний конфлікт інтересів між бізнесом і органами державного й місцевого управління.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Сутність соціальної відповідальності бізнесу й соціально-орієнтованої концепції управління.

2. Узгодження інтересів бізнесу й суспільства. Теорії корпоративного егоїзму й корпоративного альтруїзму.

3. Корпоративна соціальна відповідальність (теорії розумного егоїзму). Переваги й недоліки практичної реалізації КСВ.

4. Техніко-економічне обґрунтування КСВ. Принципи соціальної відповідальності бізнесу.

5. *Фактори, що визначають розвиток соціальних аспектів бізнесу в Україні.*

6. *Інструмент і напрямки реалізації внутрішньої соціальної політики організації.*

7. *Зовнішня соціальна політика організації – сутність і моделі взаємодії бізнесу та його зовнішнього середовища.*

8. *Протиріччя й конфлікти, пов'язані з формуванням соціально-відповідального бізнесу.*

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. **Балабанова Л. В.** Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Каф. маркетинг. менеджменту. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с. : іл. - ISBN 966-370-011-4;

2. **Богиня Д.П.** Основи економіки праці.– К.: Академвидав, 2002. – 846с.;

3. **Веснин В.Р.** Менеджмент персонала. – М.: «Элит-2000», 2003. – 304 с.

4. **Виноградський М. Д.** Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2009. - 500 с.;

5. **Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для ВНЗ / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. - К.: Професіонал, 2006. - 567 с. : іл. - ISBN 966-370-012-2;

6. **Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами: метод. вказівки для виконання курсової роботи до спеціалістів ЗДІА спец. 7.050201 "Менеджмент організацій" / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2010. - 96 с.;

7. **Воронкова В. Г.** Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 "МОе": конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2007. - 161 с.;

8. **Грэхем Х.Т., Беннетт Р.** Управління челоуеческими ресурсами – СПб.: Питер, 2010. – 472 с.;

9. **Грішнова О.А.** Економіка праці та соціально-трудоуі відносини. – К.:Професіонал, 2009. - 387 с.;

10. **Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.** Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – 366 с.;

11. **Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.;

12. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / за заг. ред. **В.М. Данюка, В.М. Петюха.** – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.;

- 13.** Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие, под ред. **Е. Б. Моргунова**, - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. - 464 с.;
- 14.** **Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.** Управление персоналом: Учебник для вузов.-М.: Финстатинформ, 1997. - 878 с.;
- 15.** Основы управления персоналом / Под ред. **Б.М. Генкина**. – М.: Дело, 1996. – 378 с.;
- 16.** **Ткаченко, А. М.** Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 233 с.: іл. - ISBN 978-966-8462-08-5;
- 17.** **Травин В. В., Дятлов В. В.** Основы кадрового менеджмента. - 2-е изд. - М.: Дело, 1997. - 336 с.;
- 18.** Управление человеческими ресурсами / Под ред. **М. Пула, М. Уорнера**. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.;
- 19.** **Філософія управління персоналом** монографія / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2005. - 471 с.: іл. - ISBN 966-7101-74-6.
- 20.** **Хміль Ф.І.** Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
- 21.** **Шапиро С. А.** Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 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>
8. <http://www.ego-holding.ru/about.phtml?menu=about&submenu=history>

Практикум з дисципліни

Задача №1

Трудомісткість ремонтних робіт - 17500 годин. Баланс робочого часу одного робітника 160 годин. Відсоток виконання норм - 115%.

Визначити кількість робітників, яка потрібно для ремонту машини.

Задача №2

Дані по механообробному цехові наступні: (наведені в таблиці)

<u>Показники</u>	<u>Ед. вим.</u>	<u>Усього</u>
<u>Виробництво деталей</u>	<u>шт.</u>	<u>96000</u>
<u>Середня норма часу на одну деталь</u>	<u>годин</u>	<u>0,7</u>
<u>Ефективний фонд часу роботи одного робітника</u>	<u>годин</u>	<u>1837</u>
<u>Виконання норм виробітку</u>	<u>%</u>	<u>120</u>

Визначити чисельність робітників механообробного цеху.

Задача №3

Виробнича трюдомісткість робіт на рік становить 1967 тис. ч/г. Плановий фонд робочого часу одного робітника - 1880 годинна рік. Планове виконання норм виробітку - 118%.

Визначити чисельність виробничих робітників-відрядників.

Задача №4

У розрахунку на місяць трюдомісткість робіт становить: токарських - 500 нормо-год.; слюсарних - 1100 нормо-год.; фрезерних - 350 нормо-год.; електрозварювальних - 800 нормо-год.. Реальний фонд робочого часу одного робітника - 160 годин. Плановий відсоток виконання норм – 110%. Фактична чисельність робітників на даній ділянці по професіях наступна: токарів – 2чол., слюсарів - 8 чол, фрезерувальників - 2 чол, електрозварювачів - 4 чол.

Визначити відповідність професійного складу робочих потребам виробництва.

Задача №5

Розрахувати необхідний обліковий склад робітників в організації, якщо: необхідна кількість основних робітників-відрядників на виході -1849чол.; кількість явочних робітників з погодинною оплатою становить 15% від чисельності відрядників; необхідна чисельність допоміжних робітників - 12% від загальної явочної чисельності відрядників та робітників з погодинною оплатою. Усім робітникам передбачено 24 дня основної й 2 дня додаткової відпустки. Невиходи на роботу у зв'язку з виконанням громадських обов'язків - 0,7%, через хворобу - 0,8%. Кількість робочих днів у році – 250дн..

Задача №6

У механічному цеху 1250 верстатів і 5 мостових кранів. Режим роботи цеху - двозмінний. Корисний фонд часу роботи встаткування 300 днів. Баланс робочого часу одного робітника в рік за планом - 280 днів. Норма обслуговування для одного робітника становить: для слюсаря - 50 верстатів, а крановика -1 кран.

Визначити необхідну явочну чисельність слюсарів і крановиків.

Задача №7

Протягом кварталу на виробничій ділянці слід виготовити 620 комплектів деталей. Нормований час на відпрацювання одного комплексу по токарських операціях 8,2 години, по фрезерним 7,1 години. Плановане виконання норм становить: по токарських роботах - 110%, по фрезерним роботах - 115%. Корисний фонд часу одного робітника у квартал - 458 годин.

Визначити необхідна кількість робітників по професіях.

Задача №8

У плані кондитерської фабрики передбачений зростання випуску продукції в порівнянні з попереднім роком на 7%. Середньооблікова чисельність ПВП по звіту за попередній рік - 1250 чол., за планом на наступний рік - 1260 чол.

Визначити збільшення випуску продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.

Задача №9

Трудомісткість виробничої програми на підприємствах №1, №2, №3, №4, які входять до складу об'єднання у звітному році була рівної відповідно: 6500, 5200, 4500, 3800 тис. чол./годин. У планованому році вона знизиться відповідно на 450, 310, 240, 220 тис. чол./годин.

Визначити % збільшення виробітку в результаті зниження трюдомісткості (по об'єднанню в цілому та по підприємствах зокрема).

Задача №10

Визначити приріст продуктивності праці за планом, якщо вихідна трюдомісткість 2760 тис. нормо-годин, а зниження трюдомісткості 135 тис. нормо-годин.

Задача №11

Повна трюдомісткість виробничої програми цеху становить 469200 чол./годин. Підприємство працює 340 днів у році, тривалість зміни 8 годин, робота тримінна. Відсоток виконання норм виробітку 115%.

Визначити кількість основних робітників.

Задача №12

На планований рік передбачений випуск наступного сортаменту продукції - 431 тис. шт. продукції А з трюдомісткістю 0,613 чол./год., на 1 шт.; 130 тис. шт. продукції Б з трюдомісткістю 1,775 чол./год., на 1 шт., а також іншої продукції загальною трюдомісткістю 471427 чол./годин.

Визначити число основних робітників, необхідних для виконання програми, якщо корисний річний фонд робочого часу 1 працівника складає 1890 година., а коефіцієнт виконання норм - 1,1.

Задача №13

Визначити планову потребу токарів по розрядах, якщо витрати часу для виконання виробничої програми цеху по токарських роботах склали: III розряду - 20000 чол./год., IV розряду - 250000 чол./год., V розряду - 320000 чол./год., VI розряду - 110000 чол./год. Корисний фонд робочого часу одного робітника - 1890 год. у рік, а середній коефіцієнт виконання норм - 1,2.

Задача №14

Визначити середнє число фактично зайнятих робітників і коефіцієнт використання робочої сили, якщо за місяць робітники механоскладального цеху відробили 14200 чол.-днів. Святкові, не робочі та вихідні дні склали 61 день, а неявки на роботу - 2200 чол.-днів.

Задача №15

Визначити нормативну величину страхового запасу виробів стругального верстата на період його ремонту, якщо виконання ремонту верстата вимагає 2 зміни по 7 годин. Норма штучного часу на операцію стругання для 1 виробу - 12 хв., а відсоток виконання норм - 120%.

Задача №16

Визначити розрахункову чисельність токарів, якщо місячна програма токарської ділянки механічного цеху - 5000 виробів. Трудомісткість токарської операції 1шт. - 0,7 нормо-годин. Відсоток виконання норм - 120%. Фонд корисного часу - 330 годин.

Задача №17

Визначити виробіток одного працюючого у звітному й плановому році, ріст продуктивності праці в планованому році, якщо обсяг товарної продукції у звітному році по цукровому заводу 12100 тис. грн. У планованому році передбачене збільшення виробництва продукції на 8%. Середньооблікова чисельність у звітному році 872 чол., а у планованому на 50 чол. більше.

Задача №18

Чисельність робітників - верстатників механічного цеху 210 чол. У звітному кварталі було 74 робочих дня, режим роботи - одна зміна. Тривалість зміни - 8 годин. Відпрацьовано за квартал 182300 чол./годин.

Визначити коефіцієнт змінності роботи робітників.

Задача №19

Визначити приріст продуктивності праці, якщо в базисному році було зроблено продукції на 4680 грн. при чисельності промислового - виробничого персоналу (ПВП) - 205 чол. Цього року було зроблено продукції на 5796 грн. із чисельність ПВП рівної 203 чол.

Задача №20

Розрахувати загальну суму зарплати робітника-відрядника, якщо норма часу 2 год./опер.. За місяць (22 робочих дня) виконане 100 операцій. Система оплати праці – відрядно-прогресивна: за операції, виконані в межах норми - за розцінками 160 грн. за кожну операцію, а за операції виконані поверх норми - оплата здійснюється за подвоєними розцінками.

Задача №21

Розрахувати заробіток робітника з погодинною оплатою, який має кваліфікацію з тарифним коефіцієнтом 1,27. Годинна тарифна ставка 1 розряду - 7,68 грн. Годинна тарифна ставка 1 розряду - 7,68 грн. За звітний місяць він відробив 25 робочих змін, тривалістю зміни 7 годин. Преміальні доплати - 40%.

Задача №22

Визначити місячну заробітну плату робітника-відрядника, який виробив за звітний місяць (21 роб. зміна) 90 тн. продукції. Денна норма виробітку 4 тн. Денна тарифна ставка робітника - 68,96 грн. Доплати й премії становлять 50% відрядного заробітку.

Задача №23

Розрахувати загальну суму зарплати робочого відрядника, якщо норма часу становить 0,4 год./дет., а розцінка – 4,92 грн. за деталь. За звітний місяць (176 год.) робочим зроблено 485 деталей. Преміальна система передбачає виплату премії за наступних умов: при 100% виконання норм -10% відрядного заробітку і по 1,5% відрядного заробітку нараховується додатково за кожний відсоток перевиконання норм.

Задача №24

На підприємстві для оплати праці допоміжних робітників застосовується непряма відрядна система оплати праці. **Розрахувати загальну суму заробітної плати допоміжного робітника** за місяць (21 робоча зміна), який обслуговує основних робітників-відрядників, якщо норма обслуговування ним становить 10 чол., а норма виробітку кожного з основних робітників - 6 виробів за зміну, тривалістю 8 година. Десятьма робітниками зроблено за місяць 1500 штук виробів. Часова тарифна ставка допоміжного робітника 8 грн.62 коп. за годину. Розмір премії за виконане завдання становить 25% відрядного заробітку.

Задача №25

Визначити відрядний місячний заробіток та відсоток виконання робітником норми виробітку, якщо на операцію складання 1 комплекту деталей встановлена норма часу 48 хв. Робітник за звітний місяць (25 змін тривалістю 7 годин) зібрав 300 комплектів. Денна тарифна ставка - 68,96 грн.

Задача №26

Плановий фонд оплати праці (ФОП) встановлений в сумі 350 тис. грн. Фактичний видаток коштів на оплату праці склав 361 тис. грн.

Визначити результат по видатковій фонду заробітної плати, якщо відомо, що план по валовій продукції виконаний на 107%, а коефіцієнт коригування ФОП складає 0,6% за кожний відсоток перевиконання плану.

Задача №27

По діючих нормах і розцінкам оплата за виконання акордного завдання, розрахованого на 28 змін становить 1876 грн. За кожний 1 відсоток скорочення строку виконання завдання сума акордного заробітку збільшується на 2,7%.

Визначити загальний акордний заробіток, якщо фактично акордне завдання було виконане за 22 зміни.

Задача №28

Визначити відрядний денний заробіток робітника, якщо його денна тарифна ставка дорівнює 68,96 грн. Тривалість 1 зміни становить 480 хв., а нормований час оперативного періоду - 400 хв.. Норма часу на виготовлення 1 одиниці виробу - 1,2 хв.. Фактичне виробництво – 370 одиниць.

Задача №29

Розрахувати загальну суму зарплати робочого відрядника, якщо розцінка за 1 деталь – 6,69 грн. за деталь. За звітний місяць (176 год.) робочим зроблено 875 деталей. При цьому планове завдання робітником виконане на 100%, а виконання норм склало 105%. Преміальна система передбачає виплату премії за наступних умов: при 100% виконання плану - 20% відрядного заробітку і по 2% відрядного заробітку нараховується додатково за кожний відсоток перевиконання плану.

Задача №30

Розрахувати загальну суму зарплати бригади робітників - відрядників, яка складається з 5 чол.: III розряду - 2 чол., IV розряду - 5 чол., V розряду - 3 чол., VI розряду - 1 чол.. Тарифні між розрядні коефіцієнти становлять для: III розряду – 1,19 чол., IV розряду – 1,28, V розряду - 1,38 чол., VI розряду – 1,49 чол.. Годинна тарифна ставка робітника 1 розряду - 7,68 грн. За звітний місяць усі члени бригади відпрацювали по 176 год., а норма виробітку виконана на 112%. Преміальна система передбачає виплату премії за наступних умов: при 100% виконання норм - 15% відрядного заробітку і по 1,0% відрядного заробітку нараховується додатково за кожний відсоток перевиконання норм.

Тести для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Представники класичних теорій управління:

1. А. Файоль
2. Є. Мэйо
3. А. Маслоу
4. А. Гастев
5. К. Арджерис

2. До недоліків тимчасового наймання (з погляду організації, що наймає) відносяться ті, що:

1. організації не доводиться виплачувати їм премії
2. організації не доводиться забезпечувати компенсаціями й опікуватися про наступне просування по службі
3. тимчасового працівника можна як прийняти, так і звільнити в будь-який година залежно від вимог виконуваної їм роботи
4. тимчасовий працівник звичайно не знає специфіки роботи організації
5. широкі можливості вибору працівників

3. Пристосування молодих співробітників, що не мають досвіду професійної діяльності називається адаптація

1. одинична
2. первинна
3. відкрита
4. вторинна
5. психофізіологічна

4. Критеріальні показники ефективності роботи організації, що характеризують загальну економічну ефективність роботи організації, містять у собі:

1. прибуток
2. продуктивність праці
3. собівартість продукції
4. середньорічна заробітна плата працівників
5. витрати на 1 грн. продукції

5. До переваг внутрішніх джерел залучення персоналу відносять:

1. низькі витрати на адаптацію персоналу
2. зменшення погроз виникнення інтриг усередині організації
3. поява нових імпульсів для розвитку
4. ріст продуктивності праці
5. підвищення мотивації, ступені задоволеності працею

6. Представники теорій людських відносин:

1. Л. Урвик
2. Р. Ликарт
3. Ф. Герцберг

4. *М. Вебер*
5. *Е. Мэйо*

7. У проведенні відбору кандидатів на заміщення вакантної посади беруть участь:

1. *безпосередній керівник*
2. *професійний психолог*
3. *помічник керівника*
4. *помічник юрисконсульта*
5. *менеджер по персоналу*

8. Психофізіологічна адаптація характеризує:

1. *приспособлення працівника до відносно нового соціуму, норм поведінки; налагодження контактів*
2. *придбання або доробку трудових здатностей (професійних знань, навичок), вивчення технологічного процесу*
3. *приспособлення до нових фізичних і психологічно навантажень*
4. *засвоєння ролі або організаційного статусу робочого місця й підрозділу в загальній організаційній структурі, розуміння механізму керування*
5. *обговорення новітніх розробок і визначення пріоритетних напрямків розвитку персоналу, виходячи із цілей і завдань інновації*

9. Критеріальні показники ефективності роботи організації, що характеризують якість, складність і результативність праці містять у собі:

1. *співвідношення темпів росту продуктивності праці й заробітної плати*
2. *прибуток*
3. *середньорічну заробітну плату працівників*
4. *загальні втрати робочого години розраховуючи на один працівника*
5. *витрати на 1 грн. продукції*

10. Витрати на оплату праці нового працівника відносяться до:

1. *зовнішніх поточних витрат*
2. *внутрішніх поточних витрат*
3. *зовнішніх одноразових витрат*
4. *внутрішніх одноразових витрат*
5. *постійних витрат*

11. Основоположники теорії людських ресурсів:

1. *П.М. Кержецев*
2. *Р. Блейк*
3. *Ф. Герцебрг*
4. *Г. Флорд*
5. *Д. МакГрегор*

12. Основна мета первинного відбору полягає в:

1. *зміні статусу людини в організації*
2. *відсіванні кандидатів, що не володіють мінімальним набором характеристик, необхідних для заняття вакантної посади*

3. *установленні вимог до кандидатів на вакантну посаду*
4. *раціональному розподілі працівників організації по структурних підрозділах, ділянках, робочих місцях*
5. *доведенні до співробітників повідомлення про приймання*

13. До факторів, що впливають на професійну адаптацію, відносять:

1. *правила трудового розпорядку*
2. *ступінь готовності робочого місця до трудового процесу*
3. *характер і зміст праці в даній професії*
4. *норми взаємин у колективі*
5. *рівень організації й умови праці*

14. Найпоширенішими в цей час методами первинного відбору персоналу є:

1. *співбесіда*
2. *аналіз резюме*
3. *тестування*
4. *аналіз анкетних даних*
5. *графологічна експертиза*

15. До особистісних факторів, що характеризують якість праці, відносяться:

1. *уміння*
2. *творча активність*
3. *раціональна організація праці*
4. *трудова дисципліна*
5. *соціальна активність*

16. Технократичний підхід до управління людськими ресурсами характеризується:

1. *пануванням авторитарного стилю керування*
2. *виробленням організацією самостійної стратегії використання й розвитку трудових ресурсів*
3. *кадрова політика багато в чому прерогатива державних органів і ідеологічних механізмів*
4. *зникнення твердих організаційних структур*
5. *створення розумів для розширення знань, підвищення кваліфікації, збільшення повноважень співробітників*

17. До зовнішніх факторів середовища організації, що враховуються при проведенні персонал-маркетингу, відносяться:

1. *кадрова політика організацій - конкурентів*
2. *фінансові ресурси організації*
3. *джерела покриття кадрової споживи*
4. *розвиток технології*
5. *особливості соціальних потреб*

18. Концепція управління людськими ресурсами містить у собі:

1. розробку посадових інструкцій працівників служби керування персоналом
2. розробку методології системи керування персоналом
3. формування організаційної структури керування організацією
4. формування системи керування персоналом
5. розробку технології керування персоналом

19. Організація праці - організаційна система, що має своєю метою досягнення найкращих результатів використання в процесі виробництва ... праці

1. некваліфікованої
2. живої
3. кваліфікованої
4. допоміжної
5. наукової

20. Показник плинності кадрів свідчить:

1. про питому вагу втрат часу працівників у загальній трудомісткості виробництва
2. про рівень стабільності трудового колективу
3. про стан розумів праці й побуту працівників
4. про величину втрат робочого години
5. про рівень охорони праці

21. До внутрішніх факторів середовища організації, що враховуються при проведенні персонал- маркетингу, відносяться:

1. кадровий потенціал організації
2. розвиток законодавства
3. особливості соціальних потреб
4. мети організації
5. джерела покриття кадрової споживи

21. Сучасна концепція управління людськими ресурсами містить у собі критерії оцінки ефективності:

1. органічна, гнучка форма організації
2. центральна бюрократія
3. повне використання потенціалу співробітників
4. самоконтроль
5. зовнішній контроль

22. До завдань, розв'язуваних у рамках організації праці персоналу відносяться:

1. керування мотивацією трудової поведінки
2. вивчення витрат робочого години й змісту праці працівників
3. призначення на посаду й адаптація нових працівників
4. делегування повноважень
5. поділ праці

23. Результати діяльності підрозділів економічного керівництва організації характеризують наступні показники:

- 1. рівень організації реклами*
- 2. ріст продуктивності праці*
- 3. продуктивність праці*
- 4. економічний ефект від впровадження ефективних форм організації й стимулювання праці*
- 5. рівень кваліфікації кадрів*

24. Сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи й зайняті переважно різними видами розумової діяльності називається:

- 1. робітники*
- 2. управлінський персонал*
- 3. працівники соціальної інфраструктури*
- 4. фахівці*

25. Аналіз анкетних даних дозволяє виявити наступну інформацію про кандидата:

- 1. наявність обмежень іншого роду на виконання посадових обов'язків*
- 2. готовність до прийняття додаткових навантажень*
- 3. коло осіб, які можуть рекомендувати працівника, допомогти в наведенні довідок і одержанні додаткової інформації*
- 4. відповідність освіти заявника мінімальним кваліфікаційним вимогам*
- 5. дані про послужний список кандидата*

26. Процес матеріального виробництва являє собою єдність трьох факторів:

- 1. процес праці, результати праці, трудящий*
- 2. праця, предмети праці, трудящий*
- 3. засобу праці, трудові відносини, результати праці*
- 4. праця, предмети праці, знаряддя праці*
- 5. праця, знаряддя праці, засоби виробництва*

27. До непрямих показників оцінки ефективності діяльності підрозділів управління людськими ресурсами відносяться:

- 1. ступінь задоволеності роботою в даній організації*
- 2. відповідність професійно- кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, виробництва в цілому*
- 3. кількість скарг працівників*
- 4. рівень виробничого травматизму*
- 5. рівень абсентеїзму*

28. Норми виробітку застосовуються:

- 1. для нормування праці й розрахунків чисельності основних робітників-багатоверстатників*

2. для розрахунків чисельності працюючих, планування продуктивності праці, організації заробітної плати

3. при обліку трудомісткості робіт з обслуговування одиниці встаткування виробничих площ протягом певного періоду

4. для розрахунків кількості робочих місць

5. для визначення необхідного рівня продуктивності праці в найближчий період

29. Працівники, що забезпечують і обслуговуючі діяльність керівників і фахівців при виробленні й реалізації ними управлінських розв'язків належати до категорії:

1. робітники

2. фахівці

3. керівники

4. працівники соціальної інфраструктури

5. технічні виконавці

30. Зону трудової діяльності одного або декількох виконавців характеризує:

1. робочий стіл

2. робоче місце

3. робочий кабінет

4. робочу зону

5. робочу кімнату

31. Економія від заходів щодо навчання й підвищенню кваліфікації персоналу складаються з економії за рахунок:

1. росту індивідуальної продуктивності праці

2. зниження умовно - постійних витрат розраховуючи на одиницю продукції

3. чіткого закріплення обов'язків за певними працівниками

4. зниження плинності

5. загального зростання обсягу випуску продукції й підвищення її якості

32. Норми обслуговування застосовуються:

1. для розрахунків чисельності працюючих, планування продуктивності праці

2. для нормування праці й розрахунків чисельності основних робітників

3. при обліку трудомісткості робіт з обслуговування одиниці встаткування

4. при визначенні рівня й години обслуговування основного встаткування

33. Структура персоналу організації - це:

1. співвідношення професійних груп фахівців і робітників

2. сукупність окремих осіб працівників, об'єднаних за якою- не будь ознакою

3. виділення груп працівників по функціях (видам діяльності) організації

4. сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби

5. особовий склад організації, що працює по найманню, що й володіє певними ознаками

34. До групи факторів, що визначають умови праці відносяться:

- 1. естетичні, економічні, соціальні*
- 2. санітарно- гігієнічні, етичні, правові, організаційні*
- 3. санітарно- гігієнічні, естетичні, психофізіологічні, соціально-психологічні*
- 4. етичні, правові, психологічні, соціологічні*
- 5. фізіологічні, екологічні, етичні, соціальні*

35. Показники ступеня задоволеності роботою оцінюються:

- 1. кількісно шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з розрахунковою величиною*
- 2. якісно - по відповідності професійно - кваліфікаційного рівня працівників вимогам займаних посад*
- 3. на основі аналізу думки працівників за допомогою соціологічних досліджень*
- 4. як відношення числа працівників, що звільнилися із причин, які відносяться безпосередньо до факторів плинності, до середнє облікової чисельності працівників*

36. Норми часу застосовуються:

- 1. при обліку трудомісткості робіт з обслуговування одиниці встаткування, виробничих площ протягом певного періоду*
- 2. для встановлення числа працівників певного професійно - кваліфікаційного складу*
- 3. для розрахунків чисельності робітників, необхідних для обслуговування встаткування*
- 4. при визначенні кількості необхідного годині для обслуговування встаткування*
- 5. для нормування праці й розрахунків чисельності основних робітників*

37. Персонал організації - це:

- 1. сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби*
- 2. виділення працівників по соціально - демографічних групах*
- 3. сукупність окремих осіб працівників, об'єднаних за якою - не будь ознакою*
- 4. особовий склад організації, що працює по найманню, що й володіє певними ознаками*

38. Трудову дисципліну характеризує:

- 1. дотримання встановленого розпорядку роботи, виконання закріплених за працівником обов'язків і розпорядження вищих керівників*
- 2. обов'язкове дотримання всіх технологічних операцій, передбачених виробничим процесом*

3. своєчасне виконання виробничих завдань, дотримання правил експлуатації встаткування

4. дотримання норм витрати сировини, правил охорони праці й техніки безпеки

5. раціональне використання виробничих потужностей, своєчасне і якісне обслуговування робочих місць

39. Кількість лінійних і функціональних керівників визначається з використанням норм ...

1. співвідношення

2. вироблення

3. часу

4. чисельності

5. керованості

40. Управлінська праця - це:

1. вид трудової діяльності конкретного керівника по організації роботи його колективу

2. сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил, що виявляють вплив на персонал;

3. вид трудової діяльності по виконанню функцій керування в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності трудового колективу за рішенням вартих перед ним завдань

4. вид трудової діяльності, спрямованої на досягнення бажаних змін у соціальному середовищі організації

5. вид трудової діяльності, що включає систему операцій, процедур, приймань установлення соціальних фактів, їх систематизація й вибір засобів аналізу

41. Основною характеристикою стабільності персоналу організації є кадрів

1. змінюваність

2. оборот

3. показник приймання

4. плинність

5. показник вибуття

42. Витрати на вступне навчання на робочому місці відносяться до:

1. витрат на оплату праці й матеріальну винагорода

2. витрат на розвиток персоналу

3. витрат з підготовки кадрів

4. резервоутворюючих витрат

43. Для характеристики чисельності персоналу за місяць, квартал, рік при плануванні й обліку визначають:

1. обліковий склад

2. норму чисельності

3. середнє спискову чисельність

4. явочну чисельність
5. плинність кадрів

44. До категорії фахівців відносяться посади:

1. касири
2. інженери
3. секретарі
4. бухгалтери
5. техніки

45. Принцип відповідності працівника займаній посаді полягає у відповідності ...

1. моральних і ділових якостей претендентів у відповідності вимогам до посад, що заміщаються
2. установленого вікового цензу для різних категорій посад
3. тривалості періоду роботи в одній посаді й на тій самій ділянці роботи у відповідності вимогам посад, що заміщаються
4. психофізіологічних здатностей претендентів у відповідності вимогам до посад, що заміщаються
5. планованої послідовності займаних конкретним працівником щаблів фактичної послідовності

46. Вивільнення персоналу - це:

1. доведення до співробітників повідомлення про звільнення
2. вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічній підтримці з боку адміністрації при звільненні співробітників
3. вид діяльності, пов'язаний зі скороченням персоналу внаслідок закриття підприємства
4. припинення трудового договору між адміністрацією (роботодавцем) і співробітником

47. Планування потенціалу означає:

1. створення інструментарію розробки програм і програми, які повинні бути застосовані для реалізації кадрових функцій
2. орієнтацію кадрового планування на виявлення потенціалів персоналу для одержання переваг у змаганні з конкурентами
3. визначення конкретних цілей організації й кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії
4. досягнення окремих оперативних цілей
5. розробку основ майбутньої кадрової політики організації

48. Умовне вивільнення персоналу - це:

1. вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічній підтримці з боку адміністрації при звільненні співробітників
2. доведення до співробітників повідомлення про звільнення

3. економія робочої сили в результаті вдосконалювання системи керування, сполучення професій, росту продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу й т.п.

4. вид діяльності, пов'язаний зі скороченням персоналу внаслідок закриття підприємства

5. припинення трудового договору між адміністрацією (роботодавцем) і співробітником

49. Розрахунки кількісної потреби в персоналі відбувається:

1. залежно від цілей залучення

2. одночасно з визначенням якісної потреби

3. після визначення якісної потреби в персоналі

4. без визначення якісної потреби в персоналі

5. перед визначенням якісної потреби

50. Оцінка результатів праці - це:

1. функція по керуванню персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи

2. процес систематичного дослідження роботи з визначення найбільш істотних її характеристик, а також вимог до виконавців даної роботи

3. функція по керуванню персоналом, призначена для встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця

4. функція по керуванню персоналом, спрямована на одержання інформації про вимоги, навантаження й змісті роботи на робочому місці

5. функція по керуванню персоналом, спрямована на аналіз даних про зміст конкретної роботи (обов'язках, правах, відповідальності) і її параметрах

Словник – довідник (Глосарій)

А

Атестація робочих місць — система виявлення й використання резервів підвищення продуктивності праці, здійснювана на основі комплексної оцінки кожного робочого місця на його відповідність нормативним вимогам і передовому досвіду.

Б

Баланс робочого часу — система показників, що характеризують розподіл і використання ресурсів робочого часу по видах витрат.

В

Внутрішня мотивація - мотивація, зв'язана не із зовнішніми обставинами, а із самим утримуванням діяльності.

Використання людських (трудоових) ресурсів - вид діяльності, спрямований на: підвищення рівня зайнятості працездатного населення; розподіл працівників по галузях і сферам національної економіки; ефективність використання працівників у сфері матеріального проведення й у невиробничій сфері.

Вимір продуктивності праці — кількісна оцінка ефективності витрат праці з використанням в основному дві показників: вироблення продукції в одиницю часу (В) або витрат праці (часу) на проведення одиниці продукції, тобто трудомісткість (Т).

Винагорода за працю — виплачується, як правило, у грошовій формі відповідно до кількості і якістю праці працівника, його трудовим внеском і результатами роботи.

Виріток — кількість зробленої продукції в одиницю часу.

Г

Генеральна угода — інструмент колективно-договірного регулювання трудових відносин, що визначає погоджені позиції сторін по основних принципах проведення соціально - економічної політики в майбутній період їх спільних дій по її реалізації.

Д

Договірне (колективно-договірне) регулювання — форма реалізації соціального партнерства в сфері праці, що припускає проведення переговорів і висновок трудових угод на різних рівнях керування.

Е

Економічно активне населення — особи, зайняті в економіці, у виробництві товарів і послуг, а також безробітні, що активно шукають роботу.

Економічна ефективність - результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності й витратами ресурсів.

Ефективність організації - співвідношення результатів діяльності й витрачених на їхнє досягнення трудових і матеріальних ресурсів.

Ефективність по Парето (Paretoefficiency) - рівень організації економіки, при якій: уже неможливо здійснити які-небудь зміни на користь одного особи або групи осіб, не погіршивши положення іншої особи або групи осіб; вхідні ресурси використовуються найбільше ефективно (ефективність виробництва), а результат забезпечує максимально можливу корисність для споживачів (ефективність розподілу ресурсів).

Ефективність виробництва - відношення між витратами обмежених ресурсів і зробленим у результаті їх використання обсягом товарів або послуг.

Ефективність праці - характеристика використання трудових ресурсів; вимірюється як відношення результату до витрат живої праці у всіх сферах діяльності. Основними показниками ефективності праці служать показники продуктивності праці.

Ефективність праці персоналу управління - економічний показник, що характеризує результативність трудової діяльності через порівняння витрат і результатів праці персоналу керування.

З

Заробітна плата як форма вартості робочої чинності — основна частка фонду життєвих коштів працівників, частина доходу підприємства, що розподіляється між працівниками відповідно до кількості і якістю витраченого ними праці й залежна від кінцевих результатів роботи трудового колективу.

Захист соціальний — сукупність закріплених економічних, правових і соціальних гарантій, що забезпечують кожному члену суспільства дотримання найважливіших соціальних прав, а також право на гідна людину рівень життя, необхідний для нормального відтворення й розвитку особистості.

Змістовні теорії мотивації - теорії мотивації, що базуються на ідентифікації потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше: теорія потреб А.Маслоу, дво-факторна теорія Ф. Херцберга й ін.

Зовнішня мотивація - мотивація, не пов'язана зі змістом певної діяльності, але обумовлена зовнішніми стосовно суб'єкта обставинами.

І

Індекс розвитку людського потенціалу — середньоарифметичне трьох індексів: очікуваної тривалості життя, рівня освіти й ВВП на душу населення в паритетах купівельної здатності.

Індивідуальне регулювання трудових відносин — форма угоди між роботодавцями й найманим робітником на основі висновку індивідуального трудового договору (контракту).

К

Кваліфікація — набір необхідних для виконання роботи навичок, знань і досвіду.

Кількість праці — характеристика сукупності витрат мускульної й нервово-емоційної енергії працівника в процесі його трудової діяльності.

Колективний договір — угода, що укладається профспілковим комітетом від імені трудового колективу з адміністрацією в особі керівника підприємства (об'єднання) після обговорення й схвалення його проекту на загальних зборах (конференції) трудового колективу, яке уповноважує профком підписати колективний договір.

Корпорація - форма організації підприємницької діяльності, що передбачає пайову власність учасників, самостійний юридичний статус і зосередження функцій керування в руках професійних керуючих (менеджерів), що працюють по найманню. Розрізняють державні й приватні корпорації.

М

Методи нормування праці — способи дослідження й проектування трудового процесу для встановлення норм витрат праці.

Мотивація- динамічний процес фізіологічного й психологічного керування поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стабільність.

Мотивація трудової діяльності - сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину до трудової діяльності, що й надають цієї діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Н

Наукова організація праці (НОП) — організація праці, заснована на досягненнях науки й передовому виробничому досвіді. НОП застосовується як кошт підвищення продуктивності праці, ефективності проведення з метою підвищення рівня життя народу.

Норма часу — мінімальні витрати часу на одиницю роботи, обумовлені для одного або групи працівників відповідної до кваліфікації в даних організаційно-технічних умовах.

Норма виробітку — максимальний обсяг роботи (кількість одиниці продукції), яку працівник або група працівників відповідної до кваліфікації зобов'язано виконати в одиницю робочого часу в певних організаційно-технічних умовах.

Норма обслуговування — кількість зроблених об'єктів (одиниць устаткування, робочих місць і т.д.), які працівник або група працівників відповідної до кваліфікації зобов'язано обслуговувати в одиницю робочого часу в певних організаційно-технічних умовах.

О

Організація заробітної плати — організаційний механізм, що забезпечує облік кількості праці, витраченого працівниками.

Охорона праці й техніка безпеки — комплекс заходів щодо забезпечення безпеки на проведенні, запобіганню працівників від різного роду травм і шкідливих впливів, пов'язаних з несприятливими умовами праці, по усуненню причин, що викликають ці явища, поліпшенню й оздоровленню умов праці.

II

Персонал управління - персонал організації, що здійснює безпосереднє керівництво керованим об'єктом, вироблення необхідних рішень і підготовку інформації.

Планування людських (трудових) ресурсів - функція керування трудовими ресурсами, що укладається у визначенні потреби в людях працездатного віку і їх здатностей до трудової діяльності. Планування трудових ресурсів має імовірнісний характер і залежить: від рівня попиту та пропозиції робочої чинності в конкретному регіоні; від рівня зайнятості; від організації процесу працевлаштування населення й інших факторів.

Праця — процес свідомої доцільної діяльності людей, за допомогою якої вони видозмінюють предмети природи й пристосовують їх для задоволення своїх потреб. Процес праці містить у собі три основні фактори: доцільну діяльність людину; предмет, на який спрямована праця; кошту праці, за допомогою яких людина впливає на предмет праці.

Продуктивність праці - показник ефективності використання ресурсів праці (трудоного фактору), яка вимірюється: *або* кількістю продукції в натуральному або грошовому вираженні, зробленим одним працівником за певний, фіксований час (година, день, місяць, рік); *або* кількістю часу, затрачуваним на проведення одиниці товарної продукції.

Процесуальні теорії мотивації - теорії мотивації, що виходять із поведінки людей з обліком їх сприйняття й пізнання. Процесуальні теорії виходять із того, що індивіди оцінюють різні види поведінки через отримані результати, які можна виміряти. До процесуальних теорій мотивації ставляться: теорія очікувань, теорія справедливості, модель мотивації Портера - Лоулера й ін.

Р

Рівень безробіття — виражена у відсотках частка безробітних у складі економічно активного населення.

Рівень життя — розвиток і ступінь задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб громадян.

Робоча сила — сукупність фізичних і духовних здатностей, якими має людей і які використовуються їм у процесі праці при створенні товарів або наданні послуг.

Робоче місце — оснащена необхідними засобами просторова зона, закріплена за одним робітником або групою робітників для виконання певних робіт.

Ринок праці — система економічних відносин із приводу купівлі, продажу й використання робочої чинності (відтворення, функціонування, соціального захисту) на різних рівнях господарювання.

С

Система управління - сукупність ланок, що здійснюють керування, і зв'язків між ними.

Соціальний захист — функції держави, що забезпечують дотримання прав і гарантій людини в області підвищення рівня життя. Основні напрямки соціального захисту: регулювання відносин наймання й політики зайнятості, гарантії мінімальних доходів, індексація доходів у зв'язку з ростом цін, форми контролю над цінами, обов'язкове соціальне страхування працюючих, соціальне забезпечення непрацездатних, безкоштовне загальне й професійної освіта, державна охорона здоров'я громадян, соціальна допомога у важкій життєвій ситуації і т.д.

Соціальне партнерство — форма співробітництва найманих робітників (їх союзів) з роботодавцями (їх об'єднаннями).

Соціальний результат удосконалювання управління людськими ресурсами: зміна кількості робочих місць у регіоні; поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників; зміна умов праці працівників; зміна структури виробничого персоналу; зміна рівня здоров'я працівників і населення; економія вільного часу населення.

Т

Тарифна система — сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюється регулювання розмірів заробітної плати працівників залежно від складності робіт, рівня кваліфікації працівників, інтенсивності праці й умов його здійснення, значимості сфер додатка праці, природно-кліматичних умов місця розташування підприємств (організацій, установ, фірм). Тарифна система включає тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (єдиний, галузеві), кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і інших службовців, тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади, доплати й надбавки тарифного характеру.

Теорія мотивації - система наукових досліджень причин, що спонукують людину до трудової діяльності. Розрізняють змістовні й процесуальні теорії мотивації.

Територіальна тарифна угода — інструмент колективно-договірного регулювання заробітної плати, що визначає погоджені позиції територіальних об'єднань профспілок, роботодавців і органів влади, і спільні дії по їхній реалізації.

Трудові ресурси - частина населення країни, що володіє фізичним розвитком, розумовими здатностями й знаннями, необхідними для роботи.

Трудові функції - утримування об'єктивних факторів праці, як відбиття необхідного від людини досвіду, необхідного для їхнього виконання. Трудові функції визначаються умовами праці й предметом праці.

У

Управління (керування): як апарат - сукупність структур і людей, що забезпечують використання й координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей; **як мистецтво** - здатність ефективно застосовувати дані науки керування в конкретній ситуації; **як наука** - система впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм керування; **як процес** - сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на "вході" у продукцію на "виході"; **як функція** - цілеспрямований інформаційний вплив на людей і економічні об'єкти, здійснюване з метою направити їхньої дії й одержати бажані результати.

Управлінська праця - вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації. Призначенням управлінської праці є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності трудового колективу за рішенням вартих перед ним завдань. **Об'єктом** управлінської праці є сфера додатка управлінської праці: територія, організація, структурний підрозділ і т.д. **Предметом** управлінської праці є інформація про стан об'єкта керування й про необхідні зміни в його функціонуванні й розвитку. **Засобом** управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка. **Результатом** управлінської праці є управлінський розв'язок.

Управління людськими (трудовими) ресурсами - цілеспрямована діяльність державних органів усіх галузей влади, спрямована на визначення загальної стратегії відносно трудових ресурсів.

Умови праці — сукупність елементів виробничого середовища, які впливають на стан здоров'я працівника в процесі праці, його відношення до праці й результати виробничої діяльності.

Ф

Форми й системи оплати праці — елементи організації заробітної плати, за допомогою яких реалізується тарифна система й здійснюється зв'язок заробітної плати з результатами праці.

Я

Якість праці — характеристика конкретної праці, що відображає ступінь його складності, напруженості (інтенсивності), умови й значимості для розвитку економіки.

Навчальне видання

Олег Семенович Мороз
кандидат економічних наук, доцент

**УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Навчальний посібник

Підписано до друку 08. 12. 2014р. Формат 60x84 /32.Папір офсетний.
Умовно друк. арк. 18. Наклад 300 прим.

Видавничій договір №1у/15

Запорізька державна інженерна академія
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК №2958 від 03. 09. 2007р.

Віддруковано друкарнею
Запорізької державної інженерної академії
з комп'ютерного оригінал-макету авторів
69006, м. Запоріжжя, пр. Леніна, 226.

ЗДІА

тел. (061) 227 – 12 – 29