МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №2 від 01.10.2020р.)
за поданням Вченої ради ФММ (протокол № 1 від 31.08.2020р.)

Електронне мережне навчальне видання
(оновлене та доповнене)

HR-МЕНЕДЖМЕНТ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
першого бакалаврського рівня вищої освіти

Укладачі: *Шкробот Маріна Володимирівна,* канд. екон. наук, доц.
Ведута Людмила Леонідівна, ст. викладач

Відповідальний редактор *Мохонько Г.А*., к.е.н., доц.

Рецензент: *Кухарук Анна Дмитрівна канд. екон. наук, доц.*

Конспект лекцій з дисципліни «HR-менеджмент» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування», підготовки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент». Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки. Статус навчальної дисципліни – нормативна.

Значна увага приділена аспектам HR-менеджменту підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз; розглянуто питання HR планування й приділено увагу новим трендам у професійному наборі персоналу, як з точки зору HR-менеджмера так і з точки зору працівника; формування колективу та вплив на ступінь його згуртованості й соціального розвику; оцінювання та атестація; система показників ефективносіт HR-менеджменту. Для більш грунтовного оволодіння теоретичним матеріалом подано запитання для самоконтролю.

Посібник стане у нагоді студентам технічних та економічних спеціальностей, які прагнуть опанувати дисципліну «HR-менеджмент».

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4

ТЕМА 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ6

ТЕМА 2. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ 27

ТЕМА 3. HR ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ 48

ТЕМА 4. HR ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ..... 71

ТЕМА 5. ПРОФЕСІЙНИЙ НАБІР І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ 81

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ HR СЛУЖБ..... 96

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ 124

ТЕМА 8. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ..... 140

ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ..... 152

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ..... 174

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ 221

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ 235

ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ 255

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:..... 266

ВСТУП

Конспект лекцій дисципліни «HR-менеджмент» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування», підготовки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент».

Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки.

Статус навчальної дисципліни – нормативна.

В перелік дисциплін, які забезпечують її вивчення входять дисципліни загальної підготовки, зокрема, Основи менеджменту та Тайм менеджмент, а в перелік дисциплін, які вона забезпечує, такі дисципліни освітньо-професійної програми, як Організація підприємницької діяльності, Етика бізнесу, Економіка соціально-трудових відносин.

Програма передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок з управління персоналу на підприємствах різних форм власності з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Метою викладання дисципліни «HR-менеджмент» – ознайомити студентів з основними завданнями і змістом HR-менеджменту, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі по вивченню проблеми з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем HR-менеджменту як цілісною системою цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

Процес опанування дисципліни «Управління персоналом» передбачає набуття здатностей та фохових компетентностей:

– здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема під час формування колективу організації;

– здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), зокрема соціальна відповідальність є невід'ємною частиною управління персоналом.

– здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, зокрема розуміння принципів формування колективу й командоутворення спонукає до ефективної співпраці.

– розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності, зокрема розгляд типів лідерів та ролей, які можуть виконувати менеджери в організації.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни студенти після засвоєння кредитного модуля мають продемонструвати такі результати навчання:

ЗНАННЯ:

– Дієвих інструментів мотивування персоналу організації, зокрема розгляд основних теорій мотивації персоналу (змістовні та процесуальні) й їх комбінування.

– Причин стресу, засобів адаптації себе та членів команди до стресової ситуації, засобів до її нейтралізації, зокрема розгляд поняття професійне вигорання причини появи та інструменти його подолання

УМІННЯ:

– Демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію під час проведення відбору і використання персоналу, профорієнтації та адаптація персоналу;

– Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідків функціонування організації, у тому числі у сфері управління та адміністрування промислових підприємств, а також здійснювати оцінку результатів діяльності персоналу організації;

– Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько-свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності, зокрема під час управління розвитком персоналу організації;

– Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним, у тому числі в аспектах розвитку персоналу;

– Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера, а також оцінювати якість роботи персоналу різних функціонально-кваліфікаційних груп.

Предмет дисципліни – закономірності функціонування та розвитку людських ресурсів в ринкових умовах.

Об’єкт дисципліни – процес та особливості формування та HR-менеджменту вітчизняних підприємств в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Опанування теоретичного базису передбачає оволодіння практичними навичками формування та управління системою HR-менеджмент суб’єктів господарювання.

ТЕМА 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Роль та значення HR-менеджменту як науки
2. Людина як об'єкт HR-менеджменту
3. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація
4. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру
5. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій
6. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту
7. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри»
8. Системний підхід до HR-менеджменту організації
9. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту
10. Загальна модель HR-менеджменту
11. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту
12. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами»
13. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту
14. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях: можливості використання досвіду

Рекомендована література*: [13, 15, 19, 23, 28, 32]*

1. Роль та значення HR-менеджменту як науки

Науку HR-менеджмент було започатковано наприкінці XIX – на початку XX ст., що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мис¬лення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку. У процесі свого становлення наука управління персоналом не просто слідувала за розвитком техніки і технології, а й випередила його, ставши провідним чинником прогресу ма¬теріального виробництва.

Ця наука є невід'ємною частиною загальної науки управління сучасними виробничо-господарськими організаціями – менеджменту, і з цих позицій належить до соціальних наук. Водночас вона ідентифікується як окрема складова науки менеджменту з власними об'єктом, предметом, проблемами та методами їх наукового дослі¬дження.

Об'єкт (лат. objectus – предмет) вивчення науки управління персоналом – соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів і (або) послуг.

Такий багатогранний об'єкт може вивчатися багатьма науками – соціологією, індивідуальною і соціальною психологією, ергономікою, фізіологією, правом, економікою праці тощо. Від цих наук наука управління персоналом відрізняється власним предметом дослідження.

Предмет вивчення науки HR-менеджменту – процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Під час дослідження процесів HR-менеджменту використовують загальнонаукові і специфічні методи: си¬стемний підхід, спостереження, синтез, індукцію і дедук¬цію, моделювання, експериментування, анкетування, інтерв'ювання, вивчення документів, статистичні вибірки, соціометрічні дослідження тощо.

Наука HR-менеджмент як самостійна сфера дослідницької діяльності спрямована на продукування нових знань про: людину як суб'єкт трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями; стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу; методи добору і розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового потенціалу організації; методи управління працівни¬ками та їх

групами у процесі виробничої діяльності; професійну орієнтацію й адаптацію працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оціню¬вання й атестування персоналу; управління розвитком персоналу; управління плинністю кадрів; мотивування і стимулювання працівників; організацію роботи HR служб.

Необхідність наукових підходів до HR-менеджменту зумовлена суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, які дедалі частіше розраховують не просто на певні посади, а й на кар'єрне зростання. Не менш важлива для них гарантія постійної зайнятості в обраній організації. Все це свідчить про необхідність вироблення в організації цілеспрямованої HR політики, науково обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі організації та працівників.

Як свідчать дослідження, важливим чинником реалізації економічних стратегій організацій є якість персоналу. Адже нерідко людський чинник є продуктивнішим за фінансовий і матеріальний. Цим обумовлені піклування про постійне підвищення кваліфікації працівників (для 90% організацій внесок персоналу в їхні здобутки найвагоміший); усвідомлення значення людського чинника у забезпеченні конкурентоспроможності організацій (від персоналу значною мірою залежать підвищення якості продукції, гнучкість і оптимальність виробничого циклу, терміни поставок).

Проблеми наукового HR-менеджменту актуальні для всіх організацій, однак у великих вони виявля¬ються найвідчутніше. Адже в управлінні кадрами їм доводиться долати значні організаційні (зумовлені складною побудовою, складним функціонуванням, необхідністю у зв'язку з цим розмежування власності і управління, децентралізації влади, координації дій і контролю результатів), соціальні (сучасна велика організація як елемент соціуму покликана займатися проблемами персоналу, невластивими для малих і середніх організацій, де пере¬важають прямі контакти), психологічні (у великих організаціях окрема людина губиться на тлі інших працівників; анонімність особистісних відносин породжує невдоволення, знижує інтерес до виконуваної роботи, що негативно впливає на ефективність і якість праці) проблеми. Подібні проблеми проявляються, але з іншою гостротою, і в управлінні персоналом малих і середніх організацій.

Отже, діяльність сучасних виробничо-господарських організацій неможлива без використання наукових підходів до відбору, розстановки і використання одного з найважливіших ресурсів динамічного їх розвитку – персоналу.

2. Людина як об'єкт HR-менеджменту

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

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

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

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

Основним завданням в HR-менеджменту є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Значення людського фактора в організації варто розглядати в декількох аспектах:

- кількісний: прямі й непрямі витрати, що охоплюють заробітну плату, засоби на підготовку й маркетинг персоналу, облаштованість робочого місця і його постійне вдосконалення тощо.
- якісний: пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного й культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо.
- стратегічний: турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського фактора як елемента конкурентоспроможності.

Основу концепції HR-менеджменту організації нині становить особистість працівника, роль якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. HR-менеджмент в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування фактора особистості в побудові системи HR-менеджменту організації. Можна виділити три фактори, які впливають на людей в організації:

- ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – це відносини органів влади й підлеглих, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ;
- культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей загальні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводитися так, а не інакше без видимого примусу;
- ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця й покупця.

Ці фактори впливу досить складні і на практиці реалізуються рідко. Той фактор, який має перевагу, і визначає економічну ситуацію в організації.

Головний компонент всередині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до керівника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання. Отже, ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі й ринку.

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність оснащення і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують під свої можливості структуру організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління та в будь-якій виробничій системі.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління).

Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь - якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських

ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим персонал – це, насамперед, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

3. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація

Цінності - це узагальнені уявлення про блага і прийнятні способи їх одержання, на основі яких людина здійснює свідомий вибір цілей і засобів діяльності. Цінності особистості виступають як підґрунтя для формування життєвої стратегії, багато в чому визначають лінію професійного розвитку.

Ціннісна орієнтація - це поняття соціальної психології, під яким розуміється:ідеологічні,політичні, моральні, естетичні й інші основи оцінки людиною соціальних об'єктів і подій; спосіб організації людиною своєї поведінки відповідно до усвідомлених мотивів.

Система ціннісних орієнтацій становить змістовну сторону спрямованості людини і відображає внутрішню основу її відношення до дійсності.

У процесі управління керівник постійно зіштовхується із проблемою відносини працівників безпосередньо до справи, своїм колег, порядків і правил, установлених на підприємстві, а також до самого керівника.

Поведінка особистості в суспільстві обумовлене цілим рядом обставин. Серед них: прихильність до людей, як рядових співробітникам, так і начальникам; відношення до своєї роботи й професії в цілому; віра в ідеали; прийняття нормам моралі, моральності, звичаям і традиціям; статус даного працівника, його здатності і багато чого іншого. Психологи відзначають, що основу ціннісної орієнтації становлять: відношення людини до подій, явищ, людей і речей; визначення цілей життя і засобів її досягнення; установлення для себе норм поведінки; проходження стандартам, критеріям і іншим життєвим цінностям.

Різноманіття цінностей, що існують у суспільстві, викликає необхідність у їх певній класифікації. Єдиного критерію оцінки цінностей не існує. Тому сфокусуємося на важливих для життя аспектів і виділимо наступні основи: за сферами суспільного життя; за суб'єктами, або носіями цінностей; за роллю цінностей у житті суспільства.

Класифікація цінностей

Вітальні: життя, здоров'я, якість життя, природне середовище тощо.

Соціальні: соціальний стан, статус, працьовитість, багатство, професія, родина, терпимість, рівність статей тощо.

Політичні: свобода слова, цивільна свобода, законність, цивільний світ тощо.

Моральні: добро, благо, любов, дружба, честь, порядність тощо.

Релігійні: Бог, божественний закон, віра, порятунок тощо.

Естетичні: краса, ідеал, стиль, гармонія тощо.

За ступенем поширеності духовні цінності можуть бути загальнолюдськими, національними, станово-класовими, локально-груповими, сімейними, індивідуально-особистісними.

Загальнолюдські цінності -- визнаються найбільшою кількістю людей як у часі, так і в просторі. До них відносяться всі найважливіші життєві істини, всі шедеври світового мистецтва, норми моральності (любов і повага до близького, чесність, милосердя, мудрість, прагнення до краси).

Національні цінності -- займають найважливіше місце в житті будь-якого народу окремо взятої особистості. На відміну від загальнолюдських, національні цінності більш конкретні і більш матеріалізовані.

Станово-класові цінності пов'язані з інтересами і відношенням до окремих класів і соціальних груп. У післяреволюційні роки вони яскраво втілилися в діяльності й ідеології. Головна ідея -- ненависть до "експлуатуючих" класів, звеличування фізичної праці на противагу духовному, заперечення попередньої культурної спадщини.

Локально-групові цінності -- поєднують порівняно невеликі групи людей як по місці їх проживання, так і за віком.

Вони віддзеркалюють деякі соціально-типові переваги в сфері . Це різні "братерства", секти, касти або об'єднання типу "рокерів", "панків". Тут можна говорити переважно про специфічні молодіжні, вікових цінностях.

Сімейні цінності. Родина - це суспільство в мініатюрі, від фізичного й морального здоров'я якого залежить процвітання всього людства. Звідси величезна роль становленні культури сімейних цінностей, що передаються з покоління в покоління. ДО них ставляться всі позитивні фамільні традиції (моральні, професійні, художні або навіть чисто побутові).

Індивідуально-особистісні цінності містять у собі ідеї й предмети, особливо близькі окремо взятій людині.

4. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру

В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. її наявність, як і вплив, загальновизнано.

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

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

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття корпоративна культура". Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства. Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури.

Таблиця 1 – Рівні корпоративної культури

Видимий рівень (корпоративна культура в уявленні стороннього спостерігача)	Невидимий рівень (загальні для членів підприємства основні цінності і негласні згоди)
1. артефакти (манера одягатися, розташування офісів, символи, девізи, церемонії)	1.загальні цінності і переконання виражені у словах та справах
	2. основні припущення і глибокі переконання

При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

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

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

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

Сутність корпоративної культури у системі HRM підприємства визначають:

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

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

Для досягнення даної мети в процесі HRM підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

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

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

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

- знаходиться в постійному розвитку.

Слабка сторона представницької фірми Brocard в Україні, як і будь-якої великої компанії, – оперативність прийняття рішення. Коли структура вибудована по твердих корпоративних правилах, будь-які оперативні рішення повинні пройти по відповідним етапам. Наприклад, власник якогось (не нашого) магазина цілком може прийняти рішення про зниження на 20 % ціни товару, що не користується попитом. А керівники магазинів фірми Brocard не мають права так діяти без узгодження з усіма відповідальними особами компанії. Сильна сторона фірми – ідентичність представлення компанії (однакові вивіски, викладення продукції, рівень обслуговування, що сприяє створенню певного іміджу, образу в покупця і проектується на всі магазини – від Києва до Одеси) (87].

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

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

- товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
- розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);
- ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

Про високий рівень корпоративної культури свідчать, наприклад, досвід Київської фірми по збору комп'ютерів "МДМ-Service". Сприяє цьому чітка система планування, оплати праці та службового просування, орієнтовані на кінцеві результати роботи. Ножному менеджеру тут доводиться щомісячний план продажу, і якщо кимсь план не виконано, то він переходить у нижчу категорію, а якщо ще раз не виконує – прощається із роботою. По-діловому проходять тут наради і п'ятихвилинки, які нагадують аукціон "незгод". Але коли рішення прийнято, то ніякі заперечення чи скарги не беруться до уваги. Контроль виконання рішень дуже жорсткий. Адміністрацію цікавлять результати, а не поточні дії персоналу, те, як працівники використовують робочий час і т.п. У даній фірмі є високим ступінь делегування повноважень, великою мірою розвинуті горизонтальні зв'язки. За цієї системи створено умови для вільного обміну інформацією про роботу того чи іншого відділу і фірми в цілому. На думку керівництва, успішна діяльність фірми є результатом демократичного стилю управління, певної жорсткості, відкритості, економічності, поступовості і цілеспрямованості [11].

5. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступінню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

При розробці варіантів стратегії управління організації і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія «компетенція», що є важливим поняттям всієї концепції управління та розвитку персоналу підприємства, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія «компетентність» у певній мірі відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічні і соціально-психологічні особливості людини, котрі необхідно оцінювати для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, вибору найбільш оптимальних варіантів стратегій управління підприємством та відповідних їм стратегій розвитку персоналу. Тому поряд з поняттям «компетенція» в теорії управління розвитком персоналу, оцінці його конкурентоспроможності належне місце займає поняття «професійна придатність працівника».

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці, зокрема персоналу на внутрішньо фірмовому ринку праці, у вирішальній мірі залежить від ступеня оволодіння ними у відповідності зі своїми здібностями і нахилами тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці, необхідна організаціям для реалізації їх цілей, одержання прибутку тощо.

В умовах ринкової економіки, посилення конкуренції на ринку важливого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одним із завдань управління розвитком персоналу є забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію.

Визначення потреб організації в професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження на підприємствах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає у тому, щоб встановити в якісному і кількісному вираженні потребу організації у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників підприємство повинне:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу);
- визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їх вимоги до індивідуально-психологічних особливостей персоналу;
- співставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенцій.

Важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства має стимулювання розвитку працівників та раціонального використання їх компетенцій. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не проявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві тощо.

Конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини до вимог, зайнятого нею робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівником своєю працею. У тих, хто не задоволений трудом, якість праці невисока, часті випадки порушення трудової дисципліни, відсутня достатня заінтересованість стосовно подальшого професійного розвитку.

Структура конкурентоспроможності персоналу включає механізми: «хочу», «можу», «потрібно». По суті це трудова активність особистості, що характеризує якісний рівень трудової діяльності і тим самим визначає рівень конкурентоздатності працівника на внутрішньо фірмовому ринку праці. Максимальне співпадіння механізмів «можу», «хочу» та «потрібно» виступає умовою підвищення ефективності виробництва, розвитку особистості.

Суттєвою складовою конкурентоспроможності персоналу виступають також стан здоров'я і фізичного розвитку працівника. Тому в організації для забезпечення збереження та розвитку трудового потенціалу повинні проводитися заходи щодо здорового образу життя, запобігання випадків професійних захворювань, травматизму й інвалідності. У випадку настання інвалідності слід передбачати заходи з професійної реабілітації осіб з інвалідністю.

Завдання стосовно виявлення професійної придатності та розвитку компетенції персоналу є одними з основних для реалізації організацією обраної стратегії управління. Мова йде про створення сприятливих умов для розвитку загальних і професійних знань, умінь та практичних навиків, належної психологічної, моральної і економічної готовності персоналу до продуктивної праці. Це забезпечує високий рівень конкурентоспроможності як самого персоналу, так і організації у цілому.

6. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту

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

Концепція HR-менеджменту – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів HRM і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Загальна концепція конкретизується через HR політику та роботу HR-менеджмера.

Основна ціль HR-менеджменту:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним
- економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу. HRM як цілісна система виконує такі функції:
- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

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

Отже, завдання зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

HR-менеджмент як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

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

Виходячи з цього, основним завданням HR-менеджменту є удосконалення:

- HR (кадрової) політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покрашення організації робочих місць і умов прані;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

HR-менеджмент ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціональною і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

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

Специфіка людських ресурсів виражається втому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

7. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри»

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки XX століття академіком С. Струмиліним. Термін трудові ресурси трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, ***персонал*** - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

В залежності від виконуваних функцій виділяють управлінський та виробничий персонал.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

З аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста – це кримінальне право, громадянське право тощо.

8. Системний підхід до HR-менеджменту організації

HR-менеджмент здійснюється на основі системного підходу, який передбачає врахування взаємозв'язків між його окремими складовими для досягнення кінцевих цілей, створення відповідного механізму управління.

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

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

HR-менеджмент забезпечується взаємодією керуючої та керо¬ваної системи.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управ¬лінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетен¬цією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система пред¬ставлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відно¬син з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

HR-менеджмент являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основни¬ми напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти на¬бором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систе¬му HRM.

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

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

Система HR-менеджменту в організації складається з комплек¬су взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема – це виділені за функціональними елементами або орга¬нізаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні зав¬дання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

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

Цілями функціонування системи HR-менеджменту підприємства є:

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

При формуванні системи HRM підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1).

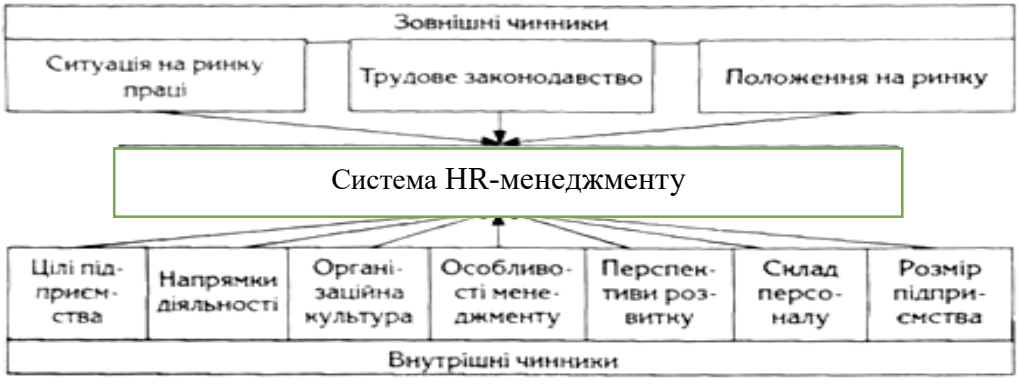

Рисунок 1. Чинники, що впливають на формування системи HR-менеджменту

9. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту

Система HR-менеджменту в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема – це виділені за функціональними елементами або орга¬нізаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні зав¬дання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети. Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (табл. 2)

Таблиця 2 – Система HR-менеджменту організації

Система HR-менеджменту – система, в якій реалізується всі функції HRM
Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в правління окремими функціональними та виробничими підрозділами
Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку HR політики, стратегії HRM, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами
Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи HRM
Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання стичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб
Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка й реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.
Підсистема правового забезпечення забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів щодо HR-менеджменту, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи HR-менеджменту виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, Інформаційне і технічне забезпечення системи HRM, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

10. Загальна модель HR-менеджменту

Загальна модель HR-менеджменту – це комплекс елементів, призначений для розв'язання складного організаційного, економічного і соціального , технічного завдання управління кадрами (при цьому система та її окремі частини не тільки виділяється із середовища, але й створюється; система є реальним і об'єктом і одночасно абстрактним відображенням зв'язків.

Система HR-менеджменту, зі свого боку, також впливає на зовнішній світ: крім головної мети (наприклад, одержання прибутку), створюються також побічні результати виробничої діяльності (приміром, забруднення навколишнього природного середовища).

Модель HR-менеджменту – це комплекс взаємозалежних процесів HR-менеджменту, що складається з визначення загальної стратегії HR (кадрової) роботи; планування персоналу, включаючи оцінку потреби в персоналі і його наявності; залучення персоналу; добір персоналу; оцінка персоналу; підвищення кваліфікації і перепідготовка; управління кар'єрою персоналу; вивільнення персоналу; побудова й організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, зміст і послідовність виконання робіт, умов праці; визначення політики заробітної плати і соціальних послуг; управління витратами на персонал і керівництво співробітниками та ін., якими управляють фахівці, компетентні у вирішенні зазначених питань.

Контролює їх роботу вище керівництво організації, чия роль в HR-менеджменту дедалі зростає. Зокрема, останнім часом набули розвитку такі сфери діяльності, як управління часом, управління конфліктами, управління стресами; широко вивчаються особливості стилів керівництва, а також проблема лідерства, етичні аспекти роботи керівників та ін. Активна робота лінійних керівників за цими напрямками значно підвищить якість взаємодії з підлеглими. До визначення цілей і оцінки виконання своїх функцій мають залучатися всі члени організації, що передбачає розвиток комунікаційних процесів в організації.

Слід зазначити, що існування в організації лінійних і функціональних керівників (до останніх належать і співробітники служби HRM) містить у собі потенційний конфлікт їх взаємин. Протиріччя між ними і спроби його вирішення знайшли своє відображення в концепції подвійної або спільної відповідальності – моделі взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації, причому перші вирішують це завдання шляхом створення систем HRM, а другі – шляхом використання цих систем у щоденній практиці управління своїми співробітниками.

У наведеній моделі HR-менеджменту початкова роль відводиться функції планування, що має дедуктивний характер: спочатку визначається загальна мета; потім формулюються вимоги до поведінки персоналу, необхідної для досягнення поставленої мети; після цього проектується відповідна технологія і каркас, що упорядковує операції HR-менеджменту.

11. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту

Можна виділити 3 групи сучасних теорій HR-менеджменту: класичні теорії, теорії людських відносин, теорії людських ресурсів.

Таблиця 3 – Теорії управління про роль людини в організації

Найменування теорії	***Постулати теорії***	***Завдання керівників організації***	***Очікувані результати***
Класичні теорії	Праця більшості індивідів не приносить задоволення – це властива їм якість. Те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють. Мало таких індивідів, які хочуть чи можуть виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи й самоконтролю	Головним завданням керівника є суворий контроль і спостереження за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на легко засвоювані, прості й повторювані операції, розробити прості процедури праці і впроваджувати їх у практику	Індивіди можуть продуктивно працювати за умови, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливий. Якщо завдання будуть достатньо спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, вони зможуть дотримуватися фіксованих норм виробництва
Теорії людських відносин	Індивіди прагнуть бути корисними й значимими, вони відчувають бажання бути інтегрованими, визнаними як індивіди	Головне завдання керівника – зробити так, щоб кожен відчував себе корисним і потрібним. Він має інформувати своїх підлеглих про плани, а також враховувати їхні пропозиції щодо поліпшення цих планів. Керівник повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності й певного особистого самоконтролю за виконанням рутинних операцій	Факт обміну Інформацією з підлеглими і їх участь у прийнятті рутинних рішень дає керівникові змогу задовольнити основні потреби індивідів у взаємодії та у відчутті власної значимості. Факт задоволення потреб піднімає їхній дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі охоче спілкуються з керівництвом
Теорії людських ресурсів	Праця більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть зробити свій внесок у реалізацію цілей, які вони розуміють, у розробці яких самі беруть участь. Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, до відповідальності, а також до особистого самоконтролю на вищому місці за ієрархією, ніж те яке вони нині займають	Головним завданням керівника є краще використання людських ресурсів. Він повинен створити таку обстановку, у якій кожна людина може максимально виявити свої здібності, сприяти повній участі персоналу у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність своїх підлеглих	Факт розширення впливу самостійності і самоконтролю своїх підлеглих призведе до прямого підвищення ефективності виробництва. Унаслідок цього отримане задоволення від праці може посилитися, оскільки підлеглі найбільш повно використовують власні людські ресурси

12. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами»

Управління кадрами

Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Видатними представниками його представниками є Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, М. Форд. Класичні теорії отримали розвиток в 1880-1930 рр.

Головні ідеї класичної теорії:

- робота більшості індивідів не приносить задоволення і мало таких індивідів, які можуть виконувати роботу, що потребує творчості, самостійності, ініціативи або самоконтролю;
- головною метою керівництва є суворий контроль і спостереження за підлеглими; він повинен розкласти завдання на прості, легкозасвоювані і повторювані операції, розробити прості процедури роботи і просувати їх у практиці;
- індивіди можуть управляти своєю роботою, якщо буде відповідна заробітна плата, якщо керівник буде справедливим, якщо завдання будуть у достатній мірі спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, то вони зможуть дотримуватися норм виробництва.

Ця концепція характеризується орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми; прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, розв'язання соціальних питань; використанням переважно грошових стимулів; індивідуальною організацією праці та її твердою регламентацією; зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, що не виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів.

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми являє собою самостійну функцію, здійснювану безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб.

Теорія HR-менеджменту

Розробкою теорії HR-менеджменту займалися такі представники, як Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк. Теорії людських відносин стали застосовуватися на початку 1930 рр., в центрі їх уваги особистість і груповий фактор; вони виникли в 1920-30 - х рр. у США в результаті досліджень і експериментів на підприємстві в Хоторні, недалеко від Чикаго, а потім поширилися і в інших країнах. У США її представники - Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, У. Огорожа; у Франції - Ж. Фрідман. Згідно з теорією, організація – приватна форма людського співтовариства; відносини "людина - людина" і "людина - група" є в ній керівними, вони формуються на основі міжособистісної винахідливості; індивідуального світосприйняття спільності інтересів, взаємної прихильності. Головний регулятор внутрішньо організаційних відносин - прийняті в групі норми поведінки.

Головні ідеї теорії HR-менеджменту:

1. індивіди прагнуть до того, щоб бути корисними, вони бажають бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, мотивація і спонукання до роботи;
2. головне завдання керівника - зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним; він повинен інформувати своїх підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо поліпшення своїх планів;

3. керівник повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням операцій;
4. факт обміну інформацією і їх участь у розв'язках дозволяє керівникові задовольнити основні потреби до взаємодії і у відчутті індивідуальної значимості; факт задоволення потреб піднімає їхній дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі будуть ефективніше спілкуватися з керівництвом.

Найбільш поширене тлумачення терміну «HR-менеджменту», це – мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами. Існують і такі тлумачення та підходи:

- відношення до фактора праці як до джерела доходу;
- створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи;
- інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, ціллю якої є: найм на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно реалізувати муть цілі підприємства.

В рамках HR-менеджменту HR (кадрова) політика із «реагуючої» політики управління перетворюється в «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику всього підприємства.

Поведінку кожного члена колективу визначають участь в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль і взаємозамінність, вияснення загальних цінностей і цілей. Колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всесторонній розвиток і використання індивідуального і групового потенціалу – такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80–90-х років XX століття, який одержав назву командний менеджмент.

Отже, менеджмент - це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент - синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

Менеджмент людських ресурсів – це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка HR політики.

Управління людськими ресурсами та HR-менеджмент

В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту – *управління людськими ресурсами*. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер HR політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

Починаючи з 80-х років XX століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Це знайшло своє відображення в тому, що:

— в останні роки в країнах розвинутої економіки спостерігається відносне і абсолютне зростання працівників служб управління;

— значно підвищився статус керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони управління організацією;

— зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу.

Замість досить фрагматизованої структури існуючої моделі HR-менеджменту складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні *цілі HR (кадрової) політики:*

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети

кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

2. Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить HR політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом.

3. Відповідальність за реалізацію активної HR політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику.

4. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

5. Якщо працівники HR служб старались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покращення умов праці.

6. Якщо система HR-менеджменту всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

Нова система HR-менеджменту передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця.

Головна проблема сучасного етапу – це управління персоналом. Суть управління людськими ресурсами заключається в тому, що людей розглядають як цінність компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників високопрофесійної майстерності, здатності приймати самостійні рішення, навики колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва. Суть двох підходів до управління персоналом (класичного і менеджменту людських ресурсів) можна наочно прослідкувати за даними, наведеними в таблиці 4.

Таблиця 4 – Різні підходи до HR-менеджменту

№ з/п	Елементи системи управління	Зміст елементів при класичному менеджменті персоналу	Зміст елементів при менеджменті людських ресурсів
1	Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
2	Витрати на	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
3	Залучення	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
4	Витрати на	Мінімальні	Визначаються за критерієм "вартість-
5	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту
6	Соціальна	Відсутня	Формуються за критеріями "вартість-
7	Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
8	Регламентація	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
9	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
10	Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
11	Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
12	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Функції управління людськими ресурсами значно відрізняються від таких при HR-менеджменту, про що свідчать наведені у таблиці дані.

Таблиця 5 – Основні відмінності різних підходів служб управління до HR-менеджменту

Служба управління персоналом	Служба управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва	Людина як особистість і особливий фактор у реалізації цілей організації
Людина як стаття витрат	Людина як джерело доходів
HR політика є другорядного	Управління кадровою політикою як щоденна необхідність
HR політика - справа адміністративних служб	HR політика є справою лінійного менеджменту і адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент

13. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 6.

Таблиця 6 – Еволюція концептуальних підходів в HR-менеджменті

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в противагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників

1991-2000 рр.	Зміни в складі Робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої) сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

14. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях: можливості використання досвіду

Філософія HR-менеджменту - філолофсько-понятійне осмислення сутності HR-менеджменту, його виникнення, зв'язки з іншими науками і напрямками науки про управління, визначення в основі HRM ідей і цілей. Зокрема, філософія HR-менеджменту розглядає процес HRM з логічної, психологічної, економічної, соціологічної, організаційної й етичної точок зору.

Сутність філософії HR-менеджменту організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи в організації. Інакше кажучи, створені умови на справедливих, рівноправних, відкритих, довірчих основах в організації; кожний співробітник може повністю використовувати свої навички: кожний працівник має можливість відігравати активну роль у прийнятті важливих виробничих рішень; працівники користуються адекватними й слушними компенсаціями; створені безпечні й здоровіші умови праці. Такою ціною адміністрація завойовує відданість персоналу організації і витрати на створення таких умов неодмінно окупаються. В організаціях, де адміністрація не опікується про підвищення якості трудового життя, вона не здатна управляти своїм персоналом.

Філософія організації як сукупність цілей і правил поведінки співробітників виникла в Японії у великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім одержала широке поширення в США в компаніях IBM, General Motors, Mcdonald's A.Моріта, президент Sony, так сформулював філософські принципи підприємства нового типу: "Якби вдалося створити умови, у яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно трудитися й використовувати свої технічні здатності для здійснення своїх таємних бажань, те така організація могла б принести величезну насолоду й користь".

Основні принципи Sony, сформульовані А. Моріта:

1. Вибір великих цілей і постановка амбіційних науково-технічних завдань (транзисторний приймач, домашній відеомагнітофон, портативний плейер, лазерний звукозапис).
2. Патерналізм - виховання в зайнятих на фірмі почуття, що вони – члени однієї родини (довічний найм співробітників, неординарні форми спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, фірмовий одяг).
3. Розвиток творчої ініціативи і свідома відмова від складання жорстких планів (паралельні дослідницькі групи, виявлення й підтримка ентузіастів, "людей на своєму місці").

Американці заперечують японську першість, стверджуючи, що першим сформулював філософські принципи виробництва ще на початку XX в. Г. Форд і завдяки ним Ford панував на світовому автомобільному ринку до 30- х рр.: "Ціль моя полягала в тому, щоб робити з мінімальними витратами матеріалу і людської сили і продавати з мінімальним прибутком... забезпечувати максимум зарплати, інакше кажучи, досягати максимальну купівельну спроможність". І ще: "Усьому, чому ми навчилися із часом , усім нашим умінням і мистецтвом ми зобов'язані нашим співробітникам. Я переконаний, що якщо людям дати свободу розвитку і свідомості службового боргу, вони завжди прикладуть усі свої сили й усе своє вміння навіть до самого незначного завдання".

Ці фрази, на наш погляд, суттєво змінюють уявлення про Г. Форда як про винахідника тільки конвеєрної системи "вижимання поту", оскільки, навпаки, він дуже уважно ставився до

персоналу фірми. Він продавав свої автомобілі робітникам за ціною 360 дол. При мінімальній місячній зарплаті 150 дол.! Форд будував приватні школи й потім оплачував навчання в них обдарованих дітей робітників і менеджерів.

Слід зазначити, що філософія HRM, а виходить, і організації в різних країнах має більші відмінності.

Англійська філософія HRM ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості працівника, щиру доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

Американська філософія HRM побудована на традиціях конкуренції й заохочення індивідуалізму працівників із чіткою орієнтацією на прибуток компанії й залежність особистого доходу від неї. Характерна чітка постановка цілей і завдань,високий рівень оплати персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія HRM ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, увічливості й патерналізму. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам фірми, довічний найм співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

Російська філософія HRM досить різноманітна й залежить від форми власності, регіональних і галузевих особливостей і величини організації. Великі організації (акціонерні на базі державних) зберігають свої традиції чіткої дисципліни, колективізму, ефективності, підвищення рівня життя працівників і збереження соціальних благ і гарантій співробітників у нових умовах господарювання. Організації малого бізнесу працюють в умовах відсутності чітко сформульованої філософії, досить твердого й не завжди гуманного відношення до персоналу з боку власника й мінімальної демократизації управління (табл. 7).

Таблиця 7 – Характеристика японської, американської філософії HR-менеджменту організації

Критерії організації роботи	Японська система	Американська система
Основа роботи організації	гармонія	ефективність
Відношення	головне: виконання обов’язків	головне: реалізація завдань
конкуренція	фактично немає	висока
гарантії для робітника	високі (довічний найм)	низькі
прийняття рішень	знизу-вгору	згори-вниз
делегування влади	в деяких випадках	поширено
відношення з підлеглими	сімейні	формальні
метод найму	після закінчення навчання	діловим якостям
оплата праці	в залежності від найму	в залежності від результатів

14 принципів менеджменту в компанії Тойота (англ. Toyota Production System)

1. Приймай управлінські розв'язки з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.
2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

3. Використовуй "витягаючу" схему, щоб уникнути надвиробництва. Організація роботи виробництва вимагає, щоб споживач одержав те, що йому потрібно, у потрібний час і в потрібній кількості.

4. Вирівнюй обсяги робіт. Для того, щоб створити правильне заощадливе виробництво і отримати поліпшення якості обслуговування, потрібно вирівняти графік виробництва, не завжди строго дотримуючись порядку надходження замовлень.

5. Зупиняй виробництво, якщо того вимагає якість.

6. Стандартні завдання й делегування повноважень співробітникам - основа безперервного вдосконалювання.

7. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

8. Використовуй тільки надійну, випробувану технологію.

9. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідують філософію компанії й можуть навчити цього інших.

10. Виховуй неабияких людей і формуй команди, що сповідують корпоративну філософію.

11. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання й допомагай удосконалюватися.

12. Прагнеш розібратися в ситуації - подивися на все своїми очами.

13. Ухвалюй розв'язок не кваплячись, зваживши всі можливі варіанти.

14. Зроби свою компанію, що навчається організацією за рахунок безустанного аналізу й безперервного вдосконалювання.

ТЕМА 2. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «Особистість».
2. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.
3. Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування.
4. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.
5. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.
6. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.
7. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Рекомендована література: [13, 15, 19, 23, 28, 32]

1. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «Особистість».

Управління підприємством (об’єднанням) передбачає і управління його важливими компонентами і параметрами: виробничим і кадровим потенціалом, фінансами, якістю продукції (послуг) тощо.

Ринкова економіка поєднує усіх членів трудового колективу загальним економічним інтересом, який визначає їх ставлення до праці і її результатів. Суть трудового колективу полягає у тому, що об’єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку.

І як результат, розвивається сам колектив: чим яскравіша і змістовніша індивідуальність, чим більше у колективі творчих особистостей, людей з розвинутою свідомістю, тим більш дієздатним є колектив у цілому. Тому HRM перебудовує також характер людських взаємовідносин всередині трудового колективу.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати гальмом процесу, приховуючи свої можливості, відчувати незадоволеність колективними відносинами. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, по-різному ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва). [1]

Об'єкт керування персоналом – один працівник або група працівників.

Суб'єкт керування виступають фахівці, керівники всіх рівнів, які виконують функцію керування стосовно своїх підлеглих. [2]

Схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів HRM показано на рис 2.

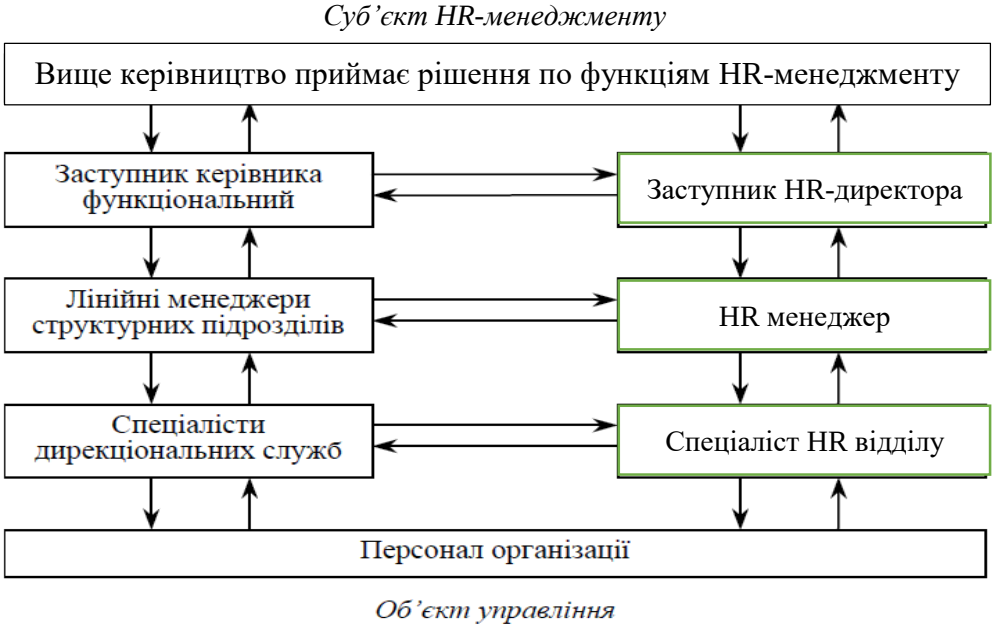

Рисунок 2. Взаємозв'язки субєктів і об'єктів HR-менеджменту організації

Вище керівництво організації (директор, генеральний директор, голова правління та їх заступники, президент) має закріплені статутом організації повноваження – це право приймати остаточне рішення, спрямовувати і координувати роботу інших та віддавати накази.

Лінійні менеджери уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації.

HR-менеджери повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного HR-менеджменту належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;
- створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин мі працівниками;
- роз'яснення політики та послідовності дій організації;

- контроль трудових витрат;
- розвиток здібностей кожного працівника;
- створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
- турбота про здоров'я і фізичний стан працівників.

У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно, але з розширення організації їм необхідна допомога і поради менеджерів по персоналу. [1]

Слід відмітити, що ***персонал*** - це повний особовий склад найманих робітників організації (за винятком керівництва). Він має певні кількісні і якісні характеристики (структуру, досвід, стаж і т.д.) і виконує різні виробничо-господарські функції, персонал, що офіційно значиться в штаті організації, називається кадрами.

Звичайно персонал формується цілеспрямовано. Це дозволяє встановити його оптимальну структуру, забезпечити раціональний розподіл трудових функцій і завантаження працівників. [5]

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

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

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик:

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

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

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

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

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

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

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

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);
- програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет. Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії. [3]

Поняття "індивід" тісно пов'язане з поняттям "індивідуальність", яке використовується для позначення сукупності якостей, здібностей окремо взятої людини. Отже, ***«індивід»*** - це окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти; це особа, людина як окрема особистість в середовищі інших людей, тобто у трудовому колективі. Вона має індивідуальність як особливості характеру і психічного складу, що відрізняють одну особистість від іншої. [1,3]

2. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.

В міру зростання розподілу праці і його спеціалізації відбувається виділення різних категорій працівників.

Наука виділяє різні класифікації кадрів:

- за посадовими ознаками;
- за рівнем управління;
- за спеціальною освітою;
- за галузями економіки.

Але базовою є класифікація працівників у процесі прийняття і реалізації рішень. За цією ознакою кадри управління поділяються на три великі групи:

- керівники
- спеціалісти
- технічні виконавці

Залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на лінійних і функціональних.

Лінійні керівники повністю відповідають за виконання всіх функцій по управлінню конкретним об’єктом.

Функціональні керівники відповідають за виконання деяких функцій і очолюють відповідні колективи функціональних служб (відділи, управління). Функціональні керівники підпорядковані безпосередньо своєму лінійному керівнику, одночасно за деякими спеціальними питаннями підпорядковуються відповідному функціональному керівнику.

Керівник – ключова ланка системи управління трудовим колективом. Його основна функція – управління, тобто інтеграція всіх управлінських функцій.

Керівник є не тільки організатором, а й носієм влади, повноваженим представником власника у даному колективі.

З іншого боку, керівник є одночасно лідером колективу, представником і виразником інтересів даної організації. У ньому поєднуються централізовані і демократичні принципи управління.

Керівництво це не тільки виконання обов’язків, а й самостійна професія – менеджер підприємства.

Всі керівники за рівнями у системі управління підприємством (об’єднанням) поділяються на три групи:

1. Керівники нижньої ланки.
2. Керівники середньої ланки.
3. Керівники вищої ланки.

До керівників нижньої ланки відносяться бригадири, начальники дільниць, завідуючі секцій і т. д., а також керівники внутрішніх підрозділів функціональних відділів і служб підприємств (об'єднань).

Керівниками середньої ланки вважаються начальники цехів, відділів, служб, підприємств (об'єднань).

До вищої ланки відносять керівників підприємств та їх заступників.

Найчисельнішу категорію персоналу управління складають спеціалісти

До ***спеціалістів*** відносять персонал, який бере безпосередню участь у розробці варіантів господарських рішень, підготовці і реалізації конкретних рішень. Основним результатом їх праці є створення нової інформації, необхідної для здійснення процесів управління. Це економісти, маркетологи, бухгалтери, інженери і т. д.

У системі управління працюють і ***технічні виконавці***: секретарі, оператори, діловоди, експедитори, кур'єри. Цей персонал відповідає за своєчасну технічну обробку інформації: впорядкування, облік, зберігання, тиражування, видачу, пересилку і т.д.

Конкретний склад персоналу підприємства визначає його штатний розклад, тобто перелік затверджених посад відповідно до структури управління організацією.

Перелік посад визначається єдиною номенклатурою посад у галузях економіки країни.

Система роботи з персоналом – це сукупність всієї діяльності з персоналом від формування трудового колективу до забезпечення його ефективного функціонування. [1]

З погляду виконуваних функцій (розв'язуваних завдань) персонал підрозділяється на дві групи (категорії) – *робітники й службовці*.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру.

Основні робітники зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, у результаті чого створюються матеріальні продукти й послуги.

Допоміжні робітники пов'язані з обслуговуванням робочих місць у допоміжних підрозділах – ремонтних, інструментальних, транспортних і т.д.

Розрізняють наступні категорії робітників:

- працюють за допомогою автоматів;
- виконують роботу за допомогою машин, механізмів, приладів, установок;
- обслуговують машини, верстати, установки, прилади;
- виконують роботу вручну;
- виконуючі роботи з ремонту й налагодження машин і механізмів.

Робітників класифікують також за професіями, віком, формами і системами оплати праці, стажу.

До робітників близький молодший обслуговуючий персонал, зайнятий наданням не пов'язаних з основною діяльністю послуг – двірники, кур'єри, прибиральники невиробничих приміщень, водії персональних автомобілів керівництва й автобусів, що перевозять співробітників.

Службовці здійснюють організацію людей, керування виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі та інші функції. Вони належать до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею і об'єднуються в кілька груп:

1) *керівники* - підрозділяють на три рівні:

- вищий (організації в цілому);
- середній (основних структурних підрозділів);

- низовий (працюючі й виконавці).

До керівників відносять також їхніх заступників, головних фахівців, державних інспекторів. У сукупності вони утворять адміністрацію, до складу якої також включають окремих осіб, що не належать до керівництва, але виконують допоміжні управлінські функції, наприклад, співробітників кадрових служб;

2) *фахівці* - зайняті розробкою варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, вибір і прийняття яких входить у компетенцію керівників. Це - економісти, юристи, ІТП і їхні помічники;

3) *інші працівники, що належать до службовців* - здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (діловоди, архіваріуси, коменданти, касири). [5]

3. Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування.

Соціальна група – це сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Різновидами соціальних груп у трудовому колективі є соціальні групи за видами діяльності, тривалістю існування тощо.

Сьогодні люди, як правило, працюють не поодинці, а у складі групи, тобто сукупності осіб, об'єднаних за якісною ознакою (за професією й т.д.) і включених у певну систему міжособистісних відносин.

Група може виступати в якості керуючої, керованої й самокерованої структури з різним ступенем згуртованості.

Виходячи зі *строків існування групи* підрозділяються на тимчасові (призначені для вирішення разових завдань) і постійні.

Відповідно до їх *функцій* виділяють групи, орієнтовані на досягнення певної мети (інструментальні), наприклад, персонал організації, або на спілкування.

Реалізація функцій інструментального колективу припускає певний ступінь розподілу праці між його учасниками. У цьому випадку він існує тільки як кількісне, що створює можливість повної взаємозалежності працівників.

Група – сукупність людей, об'єднаних будь-якою ознакою: загальним просторовим і тимчасовим буттям, загальною діяльністю, економічними, демографічними та іншими характеристиками.

Мала група – нечисленна за складом соціальна група, члени якої об'єднані загальною діяльністю й перебувають у безпосередньому стійкому спілкуванні одного з одним, що є основою для виникнення як емоційних відносин, так і особливих групових цінностей і норм поведінки (родина, виробнича бригада, шкільний клас і ін.)

Група первинна. Вид малої групи, відрізняється ступенем солідарності, глибокого розвиненим почуттям «Ми». Характерні риси: нечисленний склад, просторова близькість членів, тривалість існування, єдність мети, добровільність вступу в групу й неформальний контроль за поведінкою членів. Через первинну групу людина ефективніше засвоює норми, цінності й традиції суспільства.

Поряд з малою групою виділяється більша група.

Велика група – держави, нації, народності, класи. Через велику групу здійснюється вплив ідеології суспільства на психологію людей (рис. 3). [5]

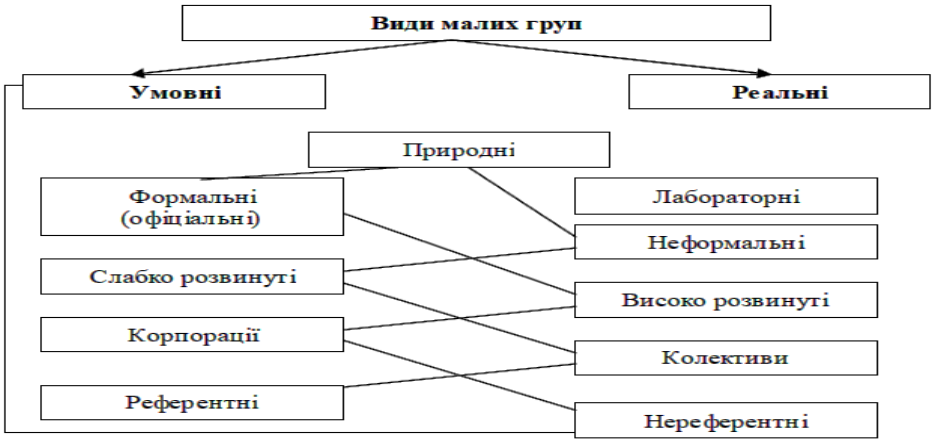

Рисунок 3. Класифікація малих груп

4. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

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

Так, ***штатна структура*** персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

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

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 5).

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень.

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

Соціальна структура персоналу за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти

Кожний колектив має певну структуру (рис. 4):

- функціональну (відповідно до виробничих завдань, розв'язуваних учасниками);
- політичну (відповідно до їх інтересів і приналежності до тих чи інших угруповань);
- соціально-демографічну (відповідно до статі, віку, освіті, кваліфікації та ін.);
- соціально-психологічну (відповідно до симпатій і антипатіями);
- поведінкову (відповідно до активності людей);
- мотиваційну (відповідно до факторів, що визначають поведінку).

Персонал характеризується чисельністю і певною соціальною структурою, що, як було зазначено вище, може бути статистичною й аналітичною.

Статистична структура відображає розподіл і рух персоналу в розрізі категорій і груп посад.

Виділяються:

- персонал основних видів діяльності (особи, які працюють в основних й допоміжних, НДІ й дослідно-конструкторському підрозділах, апарату управління, зайняті створенням продукції, послуг або обслуговуванням цих процесів);
- персонал неосновних видів діяльності (працівники ремонтного, ЖКГ, підрозділів соціальної сфери).

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і підрозділяється на загальну й приватну.

Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємозалежних підрозділів організації, що утворилися в результаті внутрішнього процесу розподілу праці.

Процес формування оргструктури отримав назву департаменталізації.

Існують жорсткі оргструктури (функціональні й дивізіонні) й гнучкі (адаптивні). [5]

У розрізі загальної структури персонал розглядається за такими ознаками, як вік, стать, стаж роботи, освіта й професія.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідного віку в його загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються наступні угруповання: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старше.

Структура за статтю: чоловіча або ж жіноча.

Структура за стажем може розглядатися подвійно – у плані загального стажу й стажу роботи в організації.

Загальний стаж роботи групують по таких періодах: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 40 років і більше.

Стаж роботи в організації характеризує закріпленість кадрів. Виділяють наступні періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15- 19, 20-24, 25-29, 30 і більше років.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальні і спеціальні) припускає виділення осіб, які мають вищу освіту, незакінчену вищу (більше півроку навчання), середню спеціальну, середню загальну, неповну середню, початкову.

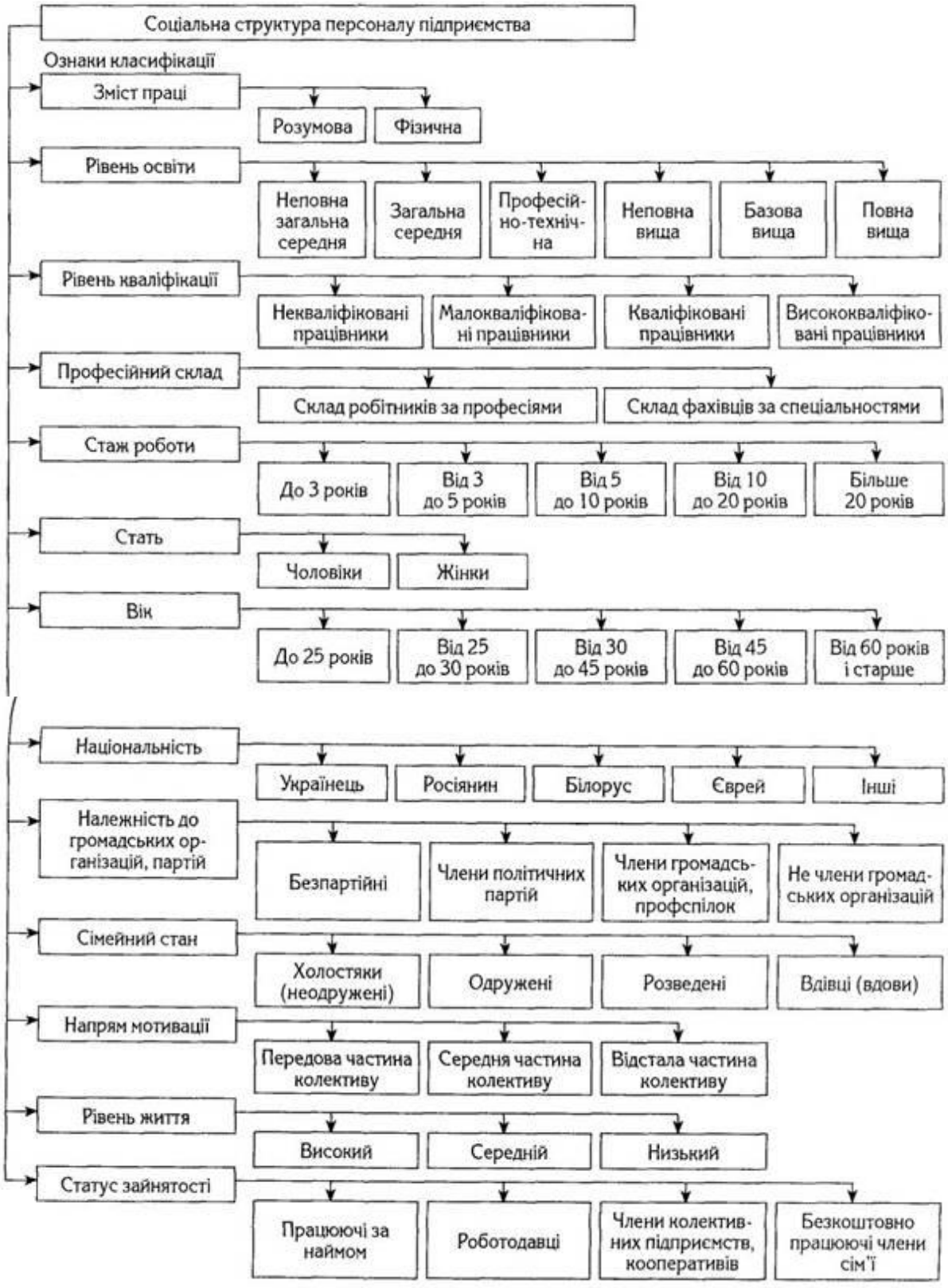

Рисунок 4. Соціальна структура персоналу

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 8).

Таблиця 8 – Рольова структура персоналу підприємства [3]

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль

Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

5. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп об'єктам робіт, властивим кожній посадовій групі, вираженим у витратах часу.

Чисельність персоналу є другою характеристикою персоналу, після структури. Чисельність визначають змістом, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент. [5]

Чисельність персоналу трудового колективу може бути [1]:

- нормативна;
- штатна;
- фактична.

В обліковий склад працівників на кожний календарний день включають як фактично працюючих, так і відсутніх з якихось причин. Не включають сумісників, працівників для рядових і спеціальних робіт, залучених на основі договорів, направлених на навчання з відривом від виробництва й отримуючих стипендію за рахунок підприємства.

В умовах дефіциту кадрів облікова чисельність може істотно відрізнятися від нормативної, тому співвідношення цих показників постійно контролюють, щоб не допускати значної розбіжності між ними.

Облікова чисельність на певну календарну дату включає всіх співробітників, у тому числі прийнятих з даної дати, і включає всіх звільнених, починаючи з неї. У її складі виділяють три категорії працівників:

1) постійні (прийняті в організацію безстроково, або на строк більше одного року за контрактом);

2) тимчасові (прийняті на строк до 2-х місяців, та для заміщення тимчасово відсутньої особи - до 4 місяців);

3) сезонні (прийняті на роботу, що носить сезонний характер на строк до 6 місяців).

Облікову чисельність щодня враховують табельними записами, в яких відзначаються як присутні на роботі, так і відсутні з тих або інших причин.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися і як середня величина за деякий період - місяць, квартал, рік. Так, середнєсписочна чисельність за
місяць дорівнює сумі явок і неявок по днях, віднесена до календарного числа днів. Показники за вихідні й святкові дні прирівнюють до попередніх робітників.

Оскільки не всі з тих або інших причин щодня бувають на робочому місці, реальну величину персоналу в даний момент характеризує явочна чисельність. [5]

Слід відмітити, що у складі вихідної чисельності трудового колективу розглядають такі категорії персоналу [5]:

- адміністративно-управлінський;
- виробничий (основний);
- обслуговуючий.

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

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

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

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

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; лиця, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші. Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

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

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

До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу. [2]

6. Вимоги до професійно - кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства

Головним напрямом діяльності керівників організації є:

- організація на високому професіональному рівні діяльності апарату управління по управлінню статутною діяльністю;
- організація і виховання згуртованого трудового колективу, який відповідає необхідним вимогам в умовах роботи в конкурентному середовищі.

Із цього випливає *дві головні вимоги до керівників*:

1) бути висококваліфікованим професіоналом управління;

2) бути соціальним лідером трудового колективу.

Він повинен володіти добре розвинутими моральними, соціально-психологічними та професійними (діловими) якостями організатора.

Менеджер як керівник трудового колективу здійснює координацію діяльності у межах визначеного напрямку (ділянки), аналіз її ефективності, приймає рішення щодо найбільш раціонального використання виділених ресурсів; залучає до вирішення завдань консультантів та експертів з різних питань (правових, технічних, фінансових тощо).

Тому менеджер повинен знати:

1. Законодавчі та нормативно-правові акти, які регламентують підприємницьку і комерційну діяльність; ринкову економіку, підприємництво і ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку, порядок ціноутворення та оподаткування.

2. Основи макро- та мікроекономіки; теорію і практику менеджменту та маркетингу; ділове адміністрування; біржову, страхову, банківську та фінансову справу.

3. Теорію і практику роботи з персоналом; форми і методи ведення рекламних кампаній; порядок розробки бізнес-планів і комерційних угод, договорів, контрактів; основи соціології, психології та мотивації праці; етику ділового спілкування.

4. Технологію виду діяльності; порядок розробки структури управління підприємством та їх об'єднаннями; перспективи інвестиційної та інноваційної діяльності; методи оцінки ділових якостей працівників; основи діловодства і методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.

5. Основи законодавства про працю; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі менеджменту; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії.

Менеджер повинен уміти:

1. *У галузі планування:*
   - здійснювати системний аналіз діяльності організації, моніторинг конкурентів на ринку;
   - розробляти стратегічні напрями розвитку організації, забезпечення конкурентоспроможності;
   - планувати і прогнозувати діяльність організації та структурного підрозділу;
   - планувати потреби у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових);
   - розробляти і впроваджувати нововведення;
   - планувати власну роботу.

2. *У галузі організаційної роботи:*
   - організовувати колективну працю для досягненню цілей організації;
   - організовувати та реорганізовувати робочі місця працівників;
   - організовувати управлінські процеси, вміти ефективно розподіляти повноваження працівників;
   - використовувати принципи та методи управління і керівництва, удосконалювати

стиль керівництва;
- формувати інформаційне забезпечення управління організацією;
- організовувати прийняття своєчасних і оптимальних управлінських рішень та їх виконання;
- розробляти заходи щодо подолання криз у діяльності організації, впроваджувати санкційні заходи;
- організовувати ділові контакти підприємства із зовнішнім середовищем;
- забезпечувати захист прав споживачів;
- складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи;
- делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність і обов'язки між виконавцями;
- здійснювати комерційну діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- співпрацювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами;
- організовувати HRM;
- формувати і розвивати організаційну культуру та імідж підприємства;
- документально оформляти процеси управління підприємством;

3.У галузі мотивації праці:
- забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами організації;
- створювати умови для трудової самореалізації співробітників;
- використовувати індивідуальний підхід, добирати і застосовувати різні стимули у їх взаємозв'язку;
- визначати і аналізувати ефективність використання різних форм і систем оплати праці та матеріального стимулювання;
- створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

4. *У галузі контролю:*
- контролювати забезпечення ресурсами, додержання технології виробництва;
- контролювати виконання управлінських рішень;
- контролювати стан охорони праці та техніки безпеки;
- забезпечувати контроль якості продукції (послуг);
- здійснювати оцінку і контроль якості роботи персоналу,
- встановлення цін і здійснення розрахунків;
- здійснювати контроль стану звітування організації.

5. *У галузі координації:*
- узгоджувати використання усіх видів ресурсів, здійснювати маневрування ними;
- усувати відхилення від встановлених норм у діяльності організації;
- управляти індивідуальними і колективними конфліктами.
- регулювати розподіл матеріальних і нематеріальних благ;
- регулювати поведінку персоналу в процесі діяльності організації;
- змінювати або відмінювати регламенти, що не відповідають дійсності.

Вимоги до кваліфікації менеджера

На посаду менеджера підприємства призначається особа, яка має вищу професійну освіту по спеціальності менеджменту галузі діяльності або вищу професійну освіту і додаткову підготовку в області теорії та практики менеджменту і стаж роботи по спеціальності не менше двох років на посаді спеціаліста організації.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня директора підприємства

Директор підприємства повинен знати:

1. Законодавчі і нормативні правові акти, які регламентують виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність підприємства, постанови республіканських і місцевих органів державної влади і управління, які визначають пріоритетні напрямки розвитку економіки і відповідної галузі.

2. Методичні і нормативні матеріали інших органів щодо діяльності підприємства.
3. Профіль, спеціалізацію і особливості структури підприємства.
4. Перспективи технічного, економічного і соціального розвитку галузі і підприємства.
5. Технологію виробництва продукції підприємства.
6. Податкове та екологічне законодавство.
7. Порядок складання і узгодження бізнес-планів виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства.
8. Ринкові методи господарювання і управління підприємством.
9. Систему економічних індикаторів, які дають можливість підприємству визначити своє положення на ринку і розробляти програми виходу на нові ринки збуту;
10. Порядок укладання і виконання господарських і фінансових договорів.
11. Кон'юнктуру ринку.
12. Науково-технічні досягнення і передовий досвід у відповідній галузі виробництва.
13. У правління економікою і фінансами підприємства.
14. Організацію виробництва і праці.
15. Порядок розробки і укладання галузевих тарифних угод, колективних договорів; регулювання соціально-трудових відносин.
16. Трудове законодавство.
17. Правила і норми охорони праці.

Директор підприємства повинен уміти:

1. У галузі планування:
   - розробляти стратегії підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках;
   - проводити системний аналіз макро- і мікросередовища організації, визначати конкурентні переваги;
   - обирати оптимальну стратегію з урахуванням прийнятного рівня ризику;
   - аналізувати продуктивність праці і розробляти заходи щодо її підвищення;
   - планувати і прогнозувати діяльність організації;
   - оцінювати виробничо-економічний потенціал організації, здійснювати довгостроковий прогноз;
   - оцінювати і формувати інвестиційний портфель організації;
   - формувати програми соціально-економічного розвитку організації;
   - визначити ефективність використання всіх ресурсів організації, обґрунтовувати шляхи їх заощадження;
   - розробляти і впроваджувати інновації;
   - прогнозувати динаміку попиту;
   - планувати і організовувати власну працю.
2. *У галузі організаційної роботи:*
   - поєднувати всі види ресурсів, організовувати колективну працю для досягнення цілей організації;
   - використовувати раціональні форми і методи організації виробництва, праці та управління;
   - підтримувати раціоналізацію виробництва і робочих місць в організації, впроваджувати передовий досвід;
   - удосконалювати управлінську працю і розподіляти повноваження структурних підрозділів;
   - здійснювати ефективне делегування повноважень;
   - приймати оптимальні управлінські рішення, з використанням ЕОМ;
   - організовувати антикризове управління;
   - розробляти і впроваджувати запобіжні заходи щодо потенційних кризових ситуацій у діяльності організації;
   - організовувати ділові контакти організації із зовнішнім середовищем;

- організовувати управління якістю, конкурентоспроможністю продукції (послуг);
- забезпечувати захист прав споживачів;
- забезпечувати соціальний захист працівників;
- аналізувати і удосконалювати організаційні структури
- управління;
- збалансовувати повноваження та відповідальність;
- вдосконалювати взаємозв'язки між підрозділами та службами організації;
- організовувати і підвищувати ефективність комерційної діяльності;
- організовувати зовнішньоекономічну діяльність;
- співпрацювати з банками, податковими і митними органами;
- забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед бюджетом;
- створювати оптимальні умови праці оперативного і управлінського персоналу;
- здійснювати оцінку персоналу і ефективно використовувати кадровий потенціал;
- формувати колектив і здійснювати ефективне керівництво;
- підтримувати розумний баланс влади;
- формувати і розвивати організаційну культуру;
- формувати імідж організації;
- організовувати діловодство.

3. *У галузі мотивації директор повинен уміти:*
   - розробляти заходи мотивації та стимулювання праці;
   - узгоджувати інтереси працівників з інтересами організації;
   - створювати умови для трудової самореалізації співробітників;
   - створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
   - сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, вчасно винагороджувати за новаторські ідеї.

4. У галузі контролю:
   - контролювати стан забезпеченості ресурсами, додержання технології виробництва;
   - контролювати збереженість товарно-матеріальних цінностей;
   - контролювати виконання управлінських рішень;
   - контролювати стан охорони праці і техніки безпеки;
   - контролювати якість продукції (послуг);
   - забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства;
   - підтримувати виконавську дисципліну на основі трудового законодавства;
   - контролювати правильність встановлення цін;
   - контролювати стан звітування про діяльність.

5. У галузі координації:
   - узгоджувати використання усіх видів ресурсів;
   - здійснювати діагностику та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати переростання у конфлікт, своєчасно нейтралізувати конфліктні ситуації;
   - регулювати поведінку персоналу у процесі діяльності організації;
   - коригувати існуючі стандарти підприємства, що використовується у процесі управління.

Вимоги до кваліфікації директора:

На посаду директора (генерального директора, управляючого) підприємства призначається особа, яка має вищу професійну (технічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи на керівних посадах у відповідній профілю підприємства галузі не менше 5 років. [1]

Керівник підприємства, працівники служби HRM повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з

удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників.

Заняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією. ***Посада*** – сукупність відношення відділених функцій пов'язаних з виконанням невеликого кола зобов'язань.

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

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста. *Спеціальність або спеціалізація* – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

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

Професійна придатність може бути:

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

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

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

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

Розрізняють:

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

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок. [3] Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у табл. 9.

Таблиця 9 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства [3]

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

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

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

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу [7]:

1) коефіцієнт кваліфікації працівників $К_{кв}$

$$К_{кв} = \frac{n_{ос} n_{д}}{N^2},$$

де $n_{ос}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$n_{д}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

N^2 – загальна кількість працівників.

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

$$К_{вик.кв} = \frac{Витрати_праці_на_виконання_роботи_відповідної_кваліфікації}{Загальні_витрати_праці_за_період}$$

3) коефіцієнт спеціалізації працівників $К_{спец.}$:

$$К_{спец.} = \frac{Фактична_тривалість_роботи_на_даній_посаді}{60 місяців};$$

4) Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві $К_{ст.}$:

$$К_{ст.} = \frac{Тривалість_роботи_на_підприємстві}{60 місяців}$$

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

У результаті реінжинірингу бізнесу відбувається зміна характеристик робочого місця. Працівник, як учасник команди, уже не обмежується знаннями про проведення окремої операції. Члени однієї команди поділяють з колегами відповідальність за досягнення загального результату. Стираються межі між зонами їхньої відповідальності. Кожен працівник перетворюється в універсального фахівця, який повинен мати більш широке уявлення про всі роботи, що виконуються для досягнення результату. У результаті проведеної роботи покращився якісний склад працівників ВАТ «Концерн «Стирол»: із загальної кількості керівників і фахівців 75,6 % мають вищу освіту, а 32 керівника і фахівця мають вчену ступінь. Середній вік працівників зменшився з 38,8 до 36років. [3]

7. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі *види компетентності:*

1) *функціональна* (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати.

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

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

4)*часова* компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) *соціальна* компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. д. Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

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

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

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

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

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

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

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії. [3,5]

Однак одного уміння виконувати професійні обов'язки не досить для досягнення цілей організації, оскільки яким кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати або *мотивації до праці.* Тільки поєднання сильної трудової мотивації і професійної майстерності забезпечують досягнення результату. І навпаки, як сильно не був би мотивований робітник, він навряд чи зможе ефективно використовувати знаряддя праці, не володіючи навиками роботи з ним.

Останнім часом широке поширення одержало поняття *компетенції,* що являє собою здатність співробітника виконувати певні виробничі функції. Компетенції поєднують здібності і мотивацію співробітника й описують його поведінку в рамках організації. Тому у визначенні персоналу, представленому вище, фігурує саме поняття компетенції, яке найповніше описує поведінку людини в рамках окремої організації. [2]

Приклади:

Підприємство приладобудівної галузі м. Харкова:

Професійно-кваліфікаційна структура складається з працівників різних професійних груп, що підрозділяються за рівнем кваліфікації, освіти, виробничого стажу. Так, на досліджуваному підприємстві в рамках вибіркової сукупності більшість склали працівники із середньою фаховою освітою - 35%, середню професійну освіту мали 27% працівників, вищу – 18%; повну середню - 17%. За рівнем кваліфікації маємо наступні дані: більшість працівників підприємства склали кваліфіковані робітники (66%), фахівці з вищою освітою - 13%, фахівці із середньою освітою - 9%, некваліфіковані робітники представлені 6%, що свідчить про високий професійний ресурс і потенціал підприємства. Це підтверджується також і тим, що для переважної більшості працівників (76%) загальний стаж і стаж роботи на даному підприємстві становить більше 20 років.

Демографічна структура колективу представлена переважно людьми старшого віку, понад 50 років (середній вік працівників підприємства складає 52 роки), що пояснюється підвищеною плинністю кадрів серед молодих фахівців, тому що в кризових умовах, у яких функціонує підприємство (затримка по виплаті заробітної платні, відсутність замовлень на продукцію), основним джерелом доходу стає пенсійне забезпечення для людей пенсійного віку. Про низький матеріальний рівень свідчить той факт, що для 42% респондентів грошей не вистачає навіть на покупку необхідних продуктів харчування, а для 47% - грошей вистачає тільки на придбання продуктів харчування й необхідних речей.

Розподіл працівників підприємства за статтю виглядає практично рівномірним - 56% чоловіків і 44% жінок. Однак, якщо враховувати специфіку даного підприємства, такий розподіл виглядає не цілком адекватним, оскільки виробнича потреба в працівниках чоловічої статі значно перевищує наявну кількість.

Соціально-психологічні групи формуються за принципом спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, поведінкових реакцій на різні події тощо, у їхній склад можуть входити працівники різних цільових груп. Відправними ознаками для формування даної групи стали цінності щодо роботи, уявлення щодо ефективних засобів відстоювання своїх трудових прав.

Аналізуючи відповіді на питання щодо важливості різних складових трудової сфери людини,тможна виділити найбільш значущі для працівників елементи трудової діяльності, а саме: безпечна для життя й здоров'я робота (84%); робота в дружньому колективі (81%); висока заробітна плата (78%); робота з нормальною організацією праці (77%); постійна робота (без простоїв) і робота в нормальних санітарно-гігієнічних умовах (74%). Найменш значущими для працівників підприємства виявилися: робота, що дає можливість кар'єрного росту (26%); можливість брати участь у рішенні виробничих питань (33%); робота, що дає можливість підвищення кваліфікації (40%).

Причому, у ході аналізу були виявлені деякі залежності - важливість для працівника певних аспектів трудової діяльності й задоволеність ними певним чином залежали від статі й

освіти респондента. Так, для жінок більш вагомим виявилося бажання мати роботу, що дає можливість підвищення кваліфікації (64%), а серед чоловіків це важливо лише для 52%.

Гендерні характеристики також впливають і на задоволеність окремими аспектами трудової діяльності: жінки в більшій мірі, на відміну від чоловіків, незадоволені змістом своєї роботи - 18% і 3% відповідно.

Про рівень напруженості свідчить і бажання працівників змінити місце роботи. Однак на досліджуваному підприємстві бажаючих змінити місце роботи виявилося не так багато - 14% виявили абсолютну готовність і 23% - відносну готовність змінити роботу. Пояснюється це тим, що основну робочу силу підприємства становлять люди передпенсійного й пенсійного віку, які не можуть повноцінно конкурувати на ринку праці. Однак чоловіки більш рішучі в цьому питанні - 45% виявили бажання змінити роботу й тільки 28% жінок прийняли для себе таке рішення.

Найбільш активними прихильниками різних форм протесту виявилася вікова група робітників від 30 до 39 років, причому ця група більше, ніж будь-яка інша, підтримує непопулярну для загалу форму захисту своїх трудових прав, як індивідуальне звернення до суду (67%). Вирішальними чинниками участі в тих або інших акціях протесту, у першу чергу, виступають несвоєчасна виплата заробітної плати (92%), низький рівень заробітної плати (72%), скорочення кількості робочих місць, загроза безробіття (50%). В останню чергу працівники взяли б участь в акціях протесту з питань недостатньої уваги з боку керівництва питанням соціального захисту працівників (10%), з приводу грубості й безтактності безпосереднього керівника (7%). Примітно, що тільки для 17% працівників приводом для участі в акціях протесту стала б невідповідність умов праці нормам її безпеки й для 34% працівників - погані умови праці. [7]

Про компетентність:

Практика господарювання підтверджує, що люди з однаковим рівнем освіти працюють з різною продуктивністю та досягають різних результатів. Поняття компетентності та визначення рівня компетентності кожного співробітника дозволяє виявити причину цих відмінностей та спрогнозувати успішність роботи персоналу підприємства. [8]

Розвиток компетентності персоналу підприємства як складова загального процесу управління розвитком персоналу здійснюється, перш за все, в процесі здобуття необхідних знань, навичок та вмінь, які розкривають природні здібності людини та втілюються в зростанні її професійного рівня та потенціалу.

За сучасних умов гіперконкуренції працівник має підвищувати свій кваліфікаційний рівень на протязі всього періоду його активної життєдіяльності в сфері суспільного виробництва, тобто освіта повинна бути безперервною.

Витрати на професійний розвиток у провідних компаніях світу становлять до 10 % фонду заробітної плати. Для компанії Дженерал Моторз, наприклад, такі витрати, що розглядаються як інвестиції організації в розвиток свого персоналу, від якого очікується збільшення трудового внеску кожного працівника в здійснення мети компанії, складають більше мільярда доларів на рік. У країнах з розвиненою ринковою економікою діяльність у сфері HRM розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. [9]

Про вимоги:

Кваліфікаційні вимоги до аудиторів та бухгалтерів:

- *до аудиторів:* Повна вища економічна або юридична освіта. Стаж роботи на посадах ревізора, бухгалтера, юриста, фінансиста, економіста, асистента (помічника) аудитора.
- *до бухгалтерів:* Відповідно до законодавства немає чітко визначених кваліфікаційних вимог, проте відповідно до проаналізованих оголошень керівники підприємств у ролі бухгалтерів хочуть бачити осіб середнього віку зі

стажем не менше двох років (а для головного бухгалтера – не менше 3 років) та знанням відповідних комп'ютерних програм.

Окрім того, що прийнятим на посаду аудитора, претенденту необхідно скласти іспит на отримання сертифікату аудитора. В українській практиці працівники служб внутрішнього аудиту не складають жодних іспитів, хоча в світі для того, щоб стати професійним внутрішнім аудитором внутрішньому аудитору-практику необхідно скласти іспит для отримання кваліфікації Дипломованого внутрішнього аудитора (CIA – Certified Internal Auditor), для отримання якого до кандидата висуваються наступні вимоги [10]:

- наявність диплому про повну вище освіту будь-якої спеціальності;
- дворічний стаж роботи в галузі зовнішнього або внутрішнього аудиту;
- прийняти зобов'язання дотримуватись "Кодексу етики внутрішнього аудитора";
- надати письмову рекомендацію від свого керівника або дипломованого внутрішнього аудитора;
- успішна здача іспиту на отримання кваліфікації.

ТЕМА 3. HR ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття та значення сучасної HR політики організацій
2. Основні структурні складові HR ї політики
3. Фактори, що впливають на формування HR політики
4. Стратегія HRM
5. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії HRM та HR політики
6. Зміст HR політики на різних етапах життєвого циклу організації
7. Розробка та реалізація HR політики у концептуальних HR документах
8. Правова база для здійснення сучасної HR політики (зміст та протиріччя)
9. Роль держави у здійсненні HR політики
10. Вплив стилю керівництва на HR політику
11. Обговорення відмінностей принципів HR політики -- в умовах ринкової системи господарювання

1. Поняття та значення сучасної HR політики організацій

Реалізація цілей і завдань HRM здійснюється через HR політику.

HR політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. HR політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

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

Цілі HR політики підприємства наведені на рис. 5.

Риснок. 5. Цілі HR політики підприємства

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

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

HR політика виконує наступні функції**:**

1. зайнятість (аналіз робочих місць, методи найму, способи відбору, просування по службі, відпустка, звільнення);
2. навчання (перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу);
3. оплата праці (пільгові схеми, оплати; стимулювання праці);
4. трудові відносини (встановлення більш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками);
5. добробут (пенсії, допомоги по хворобі та непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт і суспільна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

HR політика організації здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії: підняття престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в регіоні; узагальнення та запобігання причин звільнень з роботи та ін [89, 90]

Можна виділити наступні *види HR політики:*

Пасивна HR політика. Існує тоді, коли керівництво організації не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а HR політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутній прогноз кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому; керівництво працює в режимі негайного реагування на можливі конфліктні ситуації, які воно намагається загасити будь-якими засобами, без відповідного намагання аналізу причин та можливих наслідків. Пасивна HR політика: у керівництва організації відсутня ефективна програма дій по відношенню до персоналу, робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків; служба HRM організації не має прогнозу кадрових потреб і не володіє необхідними засобами оцінки персоналу.,

Реактивна HR політика: в межах такої HR політики керівництво намагається контролювати симптоми кризової ситуації та вживає заходи до локалізації кризи; мета HR політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного

та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

Превентивна HR політика: керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї; в програмах розвитку організації має місце короткостроковий та середньостроковий прогнози якісних та кількісних потреб в кадрах та сформульовані завдання щодо розвитку персоналу.

Активна HR політика: такий тип HR політики має місце, коли керівництво організації має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію; кадрова служба має можливість розробити антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації та корегує виконання програм у відповідності до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Розрізняють два різновиди активної HR політики – раціональна та авантюристична.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, володіє засобами впливу на неї; кадрова служба організації користується методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди; в програмах розвитку організації міститься короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози потреби в кадрах; складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу розвитку ситуації, але намагається впливати на неї певним чином; кадрова служба організації не володіє засобами прогнозу кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак в програму розвитку організації входять плани кадрової роботи, які орієнтовані на досягнення мети, важливої для розвитку підприємства, але не проаналізовані з точки зору змін в ситуації; план роботи з персоналом будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, вірному уявленні про роботу персоналу; проблеми в реалізації подібної HR політики можуть виникнути в тому випадку, якщо посилиться вплив факторів, які раніше не розглядалися.

HR політика формує: вимоги до робочої сили на стадії наймання – до рівня освіти, стажу, спеціальної підготовки, статі, віку: відношення до "капіталовкладенням" у робочу силу, до ціле направленого впливу на розвиток персоналу; відношення до стабілізації колективу (всього чи окремих підрозділів); відношення до нових працівників, програми їх адаптації і підтримки; готовність підтримати кваліфікацію персоналу чи здійснювати перепідготовку кадрів.

2. Основні структурні складові HR політики

Управління кадрами в організації, будучи невід'ємною частиною його господарської політики, має стратегічний і оперативний характер. Організація HRM формується на основі концепції розвитку організації, що складається з трьох частин: виробничої, фінансово-економічної і соціальної (HR політика організації). HR політика організації визначає цілі, пов'язані з відношенням цієї організації до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємостосунки з державними органами і неурядовими організаціями), а також цілі, пов'язані з відношенням організації до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. д.).

Концепція HR політики включає:

- політику зайнятості – забезпечення ефективним персоналом і спонукання його до отримання задоволення від роботи за допомогою створення привабливих і безпечних умов роботи, а також можливостей для просування по кар'єрних сходинах;
- політику навчання – забезпечення відповідними навчальними потужностями в цілях постійного покращення виконання працівниками своїх нинішніх обов'язків і підготовки до подальшого просування;

- політику оплати праці – надання вищої, ніж в інших компаніях і фірмах, заробітної плати відповідно до здібностей, досвіду і відповідальності працівників;
- політику виробничих відносин – встановлення певних процедур для ефективного вирішення трудових проблем;
- політика добробуту – забезпечення послуг і пільг, сприятливіших, ніж в інших наймачів.

У великих підприємствах HR політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення HR політики дозволяє [91]:

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

3. Фактори, що впливають на формування HR політики

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

HR політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 6).

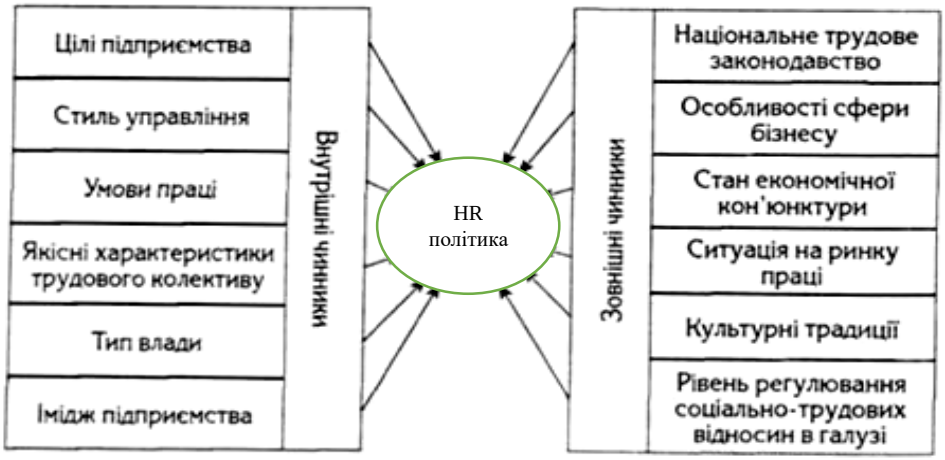

Рисунок 6. Система чинників, що визначають HR політику підприємства

Так, до зовнішніх чинників, що визначають HR політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці.

Наприклад, присутність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб HRM бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної

робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають HR політику підприємства, є:

– цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива. Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

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

– умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

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

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

– якісні характеристики трудового колективу

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею [92].

4. Стратегія HRM

Основні пріоритети HR політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегії розвитку підприємства. В стратегії підприємства визначаються такі складові HR політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи HRM на підприємстві розробляють стратегію HRM, що деталізує напрямки HR політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета стратегії HRM – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу стратегії HRM підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів HRM;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції HRM важливо виділити чотири методологічні засади:

- кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.
- всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.
- підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.
- підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Слід зазначити, що ефективні концепції HRM передбачають активні дії у трьох основних напрямках:

- добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому.
- вплив служб HRM на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників.. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з HRM можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці.
- служби HRM несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи HRM. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки.

Стратегія HRM – це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу HR політики. Іншими словами, концепція HRM є стрижнем HR політики, визначає її основні напрямки та підходи. [93]

5. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії HRM та HR політики

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

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

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

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

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

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

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

Основні види HR стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в табл. 10.

Таблиця 10 – Основні види HR стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності

	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки
	Стратегія помірного росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію",	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки

		позбутися від усього застарілого	дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	
	Комбінована стратегія	Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірного росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

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

У цілому генеральні стратегії підприємства поділяються на дві групи:

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

Як видно з табл. 13, стратегії функціонування поділяються на такі види: стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

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

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

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

У залежності від характеру маркетингової стратегії, що використовується підприємством, в процесі HRM слід здійснювати підбір менеджерів, які володіють певними якостями (табл. 13). Це забезпечить як успішність реалізації маркетингової стратегії, так і ефективність HRM підприємства.

Так, для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи. Для реалізації наступально – оборонної стратегії необхідні обачні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає сполучення підприємницьких і адміністративних задатків менеджерів, високого рівня соціальної компетентності, що дозволяють врятувати підприємство від краху [94].

6. Зміст HR політики на різних етапах життєвого циклу організації

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

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

1. Стадія формування підприємства.

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

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

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

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

Основні задачі щодо HRM на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту:

2. Формування кадрового складу:

3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

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

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

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

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

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

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

Основні задачі щодо HRM на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

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

2. Залучення нового персоналу.

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

3. Зміна принципів управління.

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

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

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

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

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

3. Стадія стабілізації підприємства.

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

Основні задачі щодо HRM на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

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

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

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

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

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

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління підприємством, і HRM повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи

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

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

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

Можна виділити чотири основних рівні змін в HRM підприємства:

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

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

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

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

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

HR менеджеру необхідно організаційно забезпечити зміни, підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи. Для цього він повинен:

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

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

- привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;
- організувати процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, що подають такі пропозиції;

- створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;
- враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;
- намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

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

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

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

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

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

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

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

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

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

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

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

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

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

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом.

Діяльність HR служби на цьому етапі повинна включати:

- діагностику кадрового потенціалу підприємства;
- розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації;

- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

7. Розробка та реалізація HR політики у концептуальних кадрових документах

Структура HR служби підприємства визначається в залежності від організаційної структури підприємства, видів його діяльності і штатної чисельності працівників.

Для правильної організації роботи з кадрами на будь-якому підприємстві спочатку повинні бути складені і затверджені в установленому порядку:

1. колективний договір;
2. правила внутрішнього трудового розпорядку;
3. штатний розклад;
4. посадові інструкції;
5. положення про відділи та служби підприємства та інші документи.

1. ***Колективний договір*** - угода, яка укладається між власником або уповноваженим ним органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом.

Колективний договір укладається відповідно до чинного законодавства (ст. 10–20 Гл. 2 КЗпП України, ЗУ "Про колективні договори і угоди" та ін.) та узятих сторонами зобов'язань і має на меті регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів. Зміст колективного договору визначають сторони. У ньому передбачаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування оплати праці;
- встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (премій, доплат, надбавок та інші);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);
- встановлення режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Колективний договір набирає чинності від дня підписання його сторонами або від дня, зазначеного в ньому, і діє до часу укладання нового або перегляду чинного, якщо інше не передбачено договором.

Колективний договір поширюється на всіх працівників незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і обов'язковий як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників. Контроль за виконанням колективного договору здійснюється безпосередньо сторонами, які його уклали, або уповноваженими ними представниками. Щорічно в строки, передбачені колективного договору, сторони, що його підписали, звітують про його виконання.

2. ***Правилами внутрішнього трудового розпорядку*** (або положення про персонал) є внутрішній (локальний) нормативний документ підприємства, що передбачає організацію

роботи підприємства, внутрішньооб'єктового режиму роботи (режим робочого дня, наприклад, з 8-00 до 17-00, з перервою на обід з 12 - 00 до 13-00 і т. п.), взаємні обов'язки підприємства і працівників, порядок направлення працівників у відрядження, надання відпусток і т. д. Необхідність цього документа на підприємстві передбачена ст. 21, 29, 52 і 66 КЗпП.

На сьогоднішній день при складанні правил внутрішнього трудового розпорядку можна керуватися постановою Державного комітету СРСР з праці і соціальних питань від 20.07.84 р. № 213, яке згідно з постановою Верховної ради України від 12.09.91 р. № 1545-XII "Про порядок тимчасової дії на території України окремих актів законодавства Союзу РСР "застосовується в частині, що не суперечить чинному законодавству.

Для правильної організації роботи кожному підприємству необхідно розробити свої правила внутрішнього трудового розпорядку, які повинні бути затверджені за поданням директора підприємства трудовим колективом на загальних зборах. Кожного знову прийнятого працівника необхідно ознайомити з цими правилами під розпис у відділі кадрів (або службі HRM).

3. ***Штатним розкладом*** є документ, що визначає склад працівників підприємства із зазначенням їх посад та посадових окладів.

При визначенні необхідної чисельності працівників слід керуватися Методикою розрахунку чисельності окремих категорій працівників на підставі норм по праці, затвердженої наказом Мінпраці від 04.09.2000 р. № 222.

При розробці та затвердженні штатного розкладу власник або уповноважений ним орган повинен присвоювати штатним одиницям тільки такі найменування посад і професій, які відповідають Класифікатора професій ДК 003:2005, затвердженого наказом Держкомітету України з питань технічного регулювання та промислової політики від 26.12.2005 р. № 375 (далі - Класифікатор професій).

Штатний розклад затверджується, як правило, на початку року керівником підприємства і діє протягом календарного року.

Необхідно відзначити, що штатний розклад складається і для допоміжних працівників підприємства з погодинною оплатою праці, які обслуговують основне виробництво. Проте для працівників з відрядною оплатою праці складання штатного розкладу, як правило, на практиці не застосовується.

4. Для регламентації організаційно-правового статусу працівника на підприємстві, його обов'язків, прав і відповідальності за дорученням керівника підприємства (про що видається відповідний наказ) відділом кадрів (службою HRM) або керівниками структурних підрозділів (начальниками відділів, завідувачами лабораторіями і т. д.) розробляються ***посадові інструкції***, які узгоджуються з юридичною службою та затверджуються керівником підприємства.

Посадові інструкції повинні розроблятися і затверджуватися по кожній посаді, передбаченої штатним розкладом (див. лист Мінпраці від 03.10.2005 р. № 36-508). При розробці посадових інструкцій враховуються конкретні завдання та обов'язки, функції, повноваження, права, відповідальність працівників. Для робітників та технічних службовців розробляються робочі інструкції. При прийомі на роботу і укладенні трудового договору кожен співробітник повинен бути ознайомлений зі своєю посадовою інструкцією під розпис.

В даний час в Україні створюється національна нормативна база кваліфікаційних характеристик посад і професій працівників різних галузей економіки - довідник кваліфікаційних характеристик професій, який представляє собою систематизований збірник описів професій, наведених у Класифікаторі професій.

При розробці посадових інструкцій слід враховувати, що кваліфікаційні характеристики кожної посади складаються з таких розділів:

– загальні положення;

- посадові обов'язки;
- права;
- відповідальність;
- повинен знати;
- кваліфікаційні вимоги.

5. ***Положенням про відділ (службу) підприємства*** є документ, що регламентує діяльність кожного відділу, в якому відбивається його внутрішня організація (структура), місце і роль в системі (організаційній структурі підприємства) роботи підприємства. На підставі Положення про відділ (службу) підприємства організується його діяльність, оцінюються результати діяльності, а також складається штатний розклад даного відділу (служби), посадові інструкції та ін.

Положення про відділ (службу) розробляється керівником відділу (служби). При цьому враховується специфіка даного підприємства, особливості організації праці і управління на даному підприємстві, зміст і функції, виконувані відділом (службою). Положення про будь-якому відділі (службі) має складатися з таких розділів:

- загальні положення - у ньому вказується точна назва відділу (служби) і його місце в організаційній структурі підприємства, керівник відділу (служби), а також перелік основних нормативних та інструктивних матеріалів, якими відділ (служба) повинен керуватися у своїй діяльності;
- завдання - даний розділ повинен містити формулювання основних завдань (напрямів діяльності) відділу (служби);
- структура - у ньому описується внутрішня структура відділу (служби), перелік його підрозділів і порядок розподілу обов'язків між підрозділами та працівниками відділу (служби);
- функції - цей розділ повинен містити всебічну характеристику діяльності даного відділу (служби) і ступінь його самостійності у вирішенні тих чи інших питань;
- взаємозв'язок з іншими підрозділами - в ньому описується взаємозв'язок відділів (служб) підприємства в ході здійснення діяльності та взаємні обов'язки, подано характеристику вхідної та вихідної документації (планової, звітної, аналітичної та ін.), строки та порядок її подання та оформлення;
- обов'язки - у ньому вказується перелік обов'язків відділу (служби) та її працівників, які вони повинні виконувати для досягнення завдань, визначених для даної структури;
- права - цей розділ повинен містити перелік прав, що надаються керівнику та працівникам відділу (служби), які необхідні їм для реалізації покладених на відділ (службу) функцій;
- відповідальність - в даному розділі подано характеристику основних позицій, по яких керівник відділу (служби) та його працівники несуть відповідальність за виконання покладених на них завдань, за достовірність даних, зазначених у документації, підготовлюваної відділом (службою), за стан трудової дисципліни та ін.

8. Правова база для здійснення сучасної HR політики (зміст та протиріччя)

До правової бази регулювання сучасної HR політики можна віднести наступні нормативно-правові акти:

Конституція України –є основний державний документ (закон), який визначає державний устрій, порядок і принципи функціонування представницьких, виконавчих та судових органів влади, виборчу систему, права й обов'язки держави, суспільства та громадян. Інші закони держави, як правило спираються на конституцію.

Діюча Конституція України складається з 15 розділів. 161 стаття зібрана у 14 розділів, а XV розділ містить 16 перехідних положень. Тексту Конституції передує Преамбула. В Конституції 2-й розділ, що включає з 21 по 68 статті присвячений правам, свободам та обов'язкам людини і громадянина.

Кодекс Законів про Працю України (КЗпП) - визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП складається з 19 глав.

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.

Господарський кодекс України - встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності, які ґрунтуються на різноманітності господарських суб'єктів різних форм власності. Господарський кодекс України націлений на забезпечення зростання ділової активності господарських суб'єктів, розвиток підприємництва і на цій основі збільшення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість у відповідності до вимог Конституції України, затвердити громадський господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації з іншими економічними системами.

Закон України «Про зайнятість населення» - в умовах ринкової економіки і рівноправності різних форм власності цей Закон визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон «Про відпустки» - Закон про відпустки встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Закон України «Про оплату праці» - визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Закон України «Про порядок вирішення трудових спорів (конфліктів)» - визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про колективні договори та угоди» - визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України «Про охорону праці» - визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про організації роботодавців» - визначає правові, соціальні, економічні, організаційні засади створення та функціонування організацій роботодавців, форми та напрями їх діяльності, а також принципи їх взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, професійними спілками, їх об'єднаннями, іншими

об'єднаннями громадян. Закон спрямований на підвищення ролі організацій роботодавців та їх об'єднань у соціально-трудових відносинах та на реалізацію економічної політики в державі, вдосконалення системи соціального партнерства.

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» - відповідно до Конституції України та Основ законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування визначає правову основу, економічний механізм та організаційну структуру загальнообов'язкового державного соціального страхування громадян від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які призвели до втрати працездатності або загибелі застрахованих на виробництві (далі - страхування від нещасного випадку).

Страхування від нещасного випадку є самостійним видом загальнообов'язкового державного соціального страхування, за допомогою якого здійснюється соціальний захист, охорона життя та здоров'я громадян у процесі їх трудової діяльності.

Порядок № 100 «Обчислення середньої заробітної плати» - Обчислення середньої заробітної плати для визначення розміру відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним трудових обов'язків, провадиться відповідно до Правил відшкодування власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним трудових обов'язків, затверджених постановою Кабінету Міністрів України.

Інструкція про службові відрядження в межах України та за кордон - Законодавство та право - Службовим відрядженням вважається поїздка працівника за розпорядженням керівника підприємства, об'єднання, установи, організації (далі - підприємство) на певний строк до іншого населеного пункту для виконання службового доручення поза місцем його постійної роботи. [96-110]

9. Роль держави у здійсненні HR політики

Під державною кадровою політикою (де суб'єктом виступає держава) розуміється стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що виражає волю народу. Державна HR політика являє собою офіційно визнану і закріплену в документах держави систему ідей, принципів, цілей, пріоритетів та орієнтирів з регулювання державою кадрових процесів, що виливається в стратегію формування та використання, відновлення кадрових ресурсів суспільства.

Державна HR політика (ДКП) є тим фундаментом, на реалізації норм і положень якого ведеться кадрове забезпечення державних органів. Так як основна робота з управління суспільними процесами ведеться виконавчими органами державної влади, то їх кадрове забезпечення є важливим напрямом діяльності держави в сучасних умовах.

Під суб'єктом державної HR політики розуміється носій визначених законом повноважень, прав і відповідальності у виробленні та реалізації державної HR політики, активний учасник кадрових відносин. Сьогодні держава виступає головним, але не єдиним суб'єктом HR політики. В організаційно-управлінському плані до суб'єктів HR політики можна віднести державні органи та установи, партійні, громадські, господарські організації. У соціологічному плані - народ, соціальні групи, класи, нації і т.д. У кожного суб'єкта своє коло функцій і повноважень, свій рівень управлінського регулювання. Вищим суб'єктом ДКП є народ. За Конституцією України народ - єдине джерело влади, тобто першооснова державної HR політики. Звичайно, у багатьох випадках це управління носить декларативний характер: населення не завжди володіє достатньою соціально-політичною культурою, часто має полярні інтереси в кадрових перевагах, не здатне самостійно вибудовувати довгострокову HR стратегію.

Під об'єктом державної HR політики розуміється те, на що спрямована діяльність суб'єкта; це кадри або їх окремі категорії і групи, а також кадрові процеси і відносини. Об'єктом державної HR політики є широкий спектр кадрових процесів у суспільстві і держава повинна регулювати відносини в даній сфері для збагачення і раціонального використання всіх трудових ресурсів суспільства.

Під кадровим потенціалом можна розуміти не лише виявлені і раціонально використовуються кадри, але й ті, які залишаються недостатньо використаними. Звичайно, ступінь, глибина впливу держави на різні кадрові процеси і відносини може дуже сильно коливатися. Так, об'єктом безпосереднього державного управління є персонал державної служби, кадри і кадрові процеси в апараті державних органів. Наступні за ступенем зниження щільності державного управління групи:

- персонал державних установ;
- персонал державних підприємств;
- персонал недержавних соціальних, суспільно-політичних організацій;
- персонал недержавних ринкових структур.

Держава, так чи інакше, управляє всіма цими групами, але різними засобами і з різною інтенсивністю.

Державна HR політика передбачає регулювання кадрових процесів лише в сфері загальнодержавних інтересів. За її межами залишаються кадрові процеси у сфері громадянського суспільства, у сфері самоврядування суспільної системи. Такі суб'єкти HR політики як політичні партії, профспілки, підприємницькі структури, громадські рухи в рамках державної стратегії проводять свою HR політику . Державна HR політика, таким чином, є основою, фундаментом HR політики підприємства.

Розробка державної HR політики передбачає наступні етапи:

1. Підготовка концепції ДКП.
2. Визначення її змісту, цілей, пріоритетів і принципів державної HR політики.
3. Розробка федеральних і регіональних цільових кадрових програм, спрямованих на визначення порядку підготовки та формування кадрів державної служби, кадрового забезпечення різних галузей економіки, певних сфер суспільного життя.
4. Поточне планування вирішення організаційних, фінансово-матеріальних кадрових проблем, створення механізму їх реалізації.

Концепція ДКП. Концепція являє собою основу, стрижень державної HR політики і з'єднує провідні ідеї, виявляє її фундамент та несучі конструкції.

Головний задум, базова ідея сучасної державної HR політики повинна виражатися в зміні взаємодії держави й особистості, в гарантованому забезпеченні конституційного права громадянина на свободу вибору місць, роду і часу своєї трудової діяльності, у скасуванні кадрово-посадовій закріпленості громадян до держави як головного роботодавця.

Цілі і завдання ДКП. Враховуючи сказане, незалежно від можливих коригувань державної HR політики, можна сформулювати її головні ціл [111]і:

- забезпечення всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, ініціативними, сумлінними працівниками;
- максимально ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу, всіх трудових ресурсів країни, їх збереження та примноження;
- створення більш сприятливих умов і гарантій для прояву кожним працівником, у тому числі і державним службовцям, своїх здібностей.

10. Вплив стилю керівництва на HR політику

Кожна організація представляє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник - це унікальна особистість, що володіє рядом здібностей.

Керівництво - процес впливу на підлеглих, є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети. «У сучасному розумінні керівництво слід охарактеризувати скоріше як здатність домагатися досягнення поставлених цілей і завдань організації за допомогою впливу і мотивації людей, ніж як застосуванням диктаторських методів.

Керувати (в бізнесі) - означає бути здатним змусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Керівництво як єдиний процес може бути, розбитий на окремі дії і кроки керівника. Вони спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей. Керівники, що розвинули в собі вміння впливати на інших, придбали набір могутніх якостей, які можна використовувати в людських відносинах. Ці навички підвищують ефектність керівника і сприяють визнанню власної цінності.

Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому тільки йому стилі. Стиль - усвідомлена потреба пошуку методів і форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання суперечностей у процесі постановки та досягнення цілей.

Стиль керівництва - стійка система засобів, методів і форм впливу керівника на колектив організації, спрямована на виконання місії організації і визначається об'єктивними та суб'єктивними чинниками я управлінського процесу, іншими словами, це типовий вид поведінки керівника у відношенні з підлеглими в процесі досягнення поставленої мети. Стиль керівництва виражається в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль керівництва може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створювати в колективі особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. Степінь, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, які він використовував, і його турбота, перш за все про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання - все відображає стиль керівництва даного керівника.

Крім цього існують та інші об'єктивні компоненти стилю. До них відносяться: закономірність управління; специфіка сфери конкретної діяльності; єдині вимоги, які пред'являються до керівників; соціально - психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси і потреби і ін.); рівень ієрархії управління, способи і прийоми управління, використовувані вищестоящими керівниками. Дані об'єктивні складові стилю показують поєднання в діяльності керівника, виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, характер склалися в ній, і прийомів спілкування, а тим самим і стиль роботи.

У сучасному менеджменті визнано багато теорій, що визначають стиль керівництва, проте найбільш поширеною є типологія лідерства Курта Левіна, який вважав, що стиль управління може бути: авторитарним, демократичним, ліберальним. Найважливішим загальним підставою виділення цих є характер прийняття управлінських рішень і ставлення керівника до підлеглих.

Авторитарне керівництво

Авторитарне керівництво - стиль керівництва, для якого характерні централізація повноважень і нав'язування підлеглим думки керівника при прийнятті рішень. Авторитарному стилю притаманні одноособове прийняття рішень з усіх питань, слабкий інтерес до працівника як до особистості. Керівник управляє підлеглими в силу влади офіційної посади, обумовленої ієрархічною структурою організації. Він очікує від співробітників відповідного підпорядкування, застосовуються методи впливу в основному у вигляді наказів, розпоряджень. Керівник сам визначає цілі та завдання діяльності, суворо контролює їх виконання. Статусні символи підтримують владну позицію керівника. Він нагороджує і карає підлеглих на свій розсуд, в організації немає чітких критеріїв оцінки. Співробітникам надається необхідний мінімум інформації. Такий стиль характерний для лідера-керівника,

який перетворює методи адміністрування в стиль поведінки: лідер не говорить зі співробітниками до тих пір, поки не займе позицій, з яких він може наказувати. У його спілкуванні з співробітниками домінують вимога-наказ, вимога умова, вимога-погроза.

Такого лідера можна впізнати за наявністю наступних ознак:

- Дуже цінує своє слово, любить цитувати самого себе.
- Кабінет-святилище. Всі питання краще вирішувати тільки в його стінах. Якщо потрібно вирішити питання з найближчим співробітником, що сидить буквально за стінкою, віддає перевагу офіційно викликати його через секретаря.
- Уникає прямих контактів з колективом співробітників, вимоги передає по службових сходах.
- Уміло використовує метод «батога і пряника». У хід можуть йти і подання матеріальних благ, і покарання, прямі і непрямі загрози.
- Добре знає і вміло використовує слабкі сторони особистості, в певних випадках вміє збирати «компромат».
- Свою лінію проводить через залежних та досить відданих співробітників.

Як правило, керівник стає автократом тоді, коли він за своїми діловими якостями стоїть нижче підлеглих, якими керує, або якщо його підлеглі мають занадто низьку загальну і професійну культуру. Такий стиль керівництва не стимулює ініціативу підлеглих, що робить неможливим підвищення ефективності роботи організації. Цей керівник нав'язує неухильне дотримання великої кількості правил, які жорстко регламентують поведінку співробітника. Демократичний стиль

Демократичне керівництво - стиль керівництва, заснований на включенні працівників у прийняття рішень та розробка трудового регламенту. Демократичний стиль характеризується прагненням керівника до розробки колективних рішень, інтересом до неформальних відносин. Цілі діяльності узгоджуються зі співробітниками. При розподілі робіт враховуються побажання членів груп. Зазвичай такий стиль встановлюється, коли до управління організацією приходить кваліфікований, розумний, але трохи нерішучий керівник, причому нерішучість у даному випадку є не стільки властивістю його характеру, скільки наслідком розуміння складності, багатофакторності явищ, з якими доводиться мати справу. У такого керівника виникає потреба вислухати авторитетні думки, зіставити з ними свою позицію, визначити її в ході дискусії. Не нехтує він і додатковою інформацією, і чужим досвідом. Таким чином, інтерес до іншої точки зору й обговорення проблеми при прийнятті рішення носять аж ніяк не формальний характер, що чітко відчувають учасники такого обговорення. При цьому прийняття рішення залишається прерогативою керівника.

Керівник, використовуючи переважно демократичний стиль, прагне вирішувати питання колегіально, інформувати підлеглих про стан справ, правильно реагувати на критику. У спілкуванні з підлеглими ввічливий і доброзичливий, перебуває в постійному контакті, частину управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє підлеглим. Вимогливий, але справедливий.

Ліберальний (пасивний) стиль

Ліберальний стиль - це стиль, у якому керівник найчастіше не втручається в роботу підлеглих, надаючи їм широку самостійність. Свої рішення він втілює у форму рекомендацій і порад, яким підпорядковані має право і не слідувати, якщо знаходять більш ефективний спосіб досягнення поставленої мети.

Пасивний (ліберальний) стиль управління характеризується прагненням керівника усунутися від прийняття рішень або перекласти це завдання на інших, повною байдужістю до справ колективу. Керівник, який обрав такий стиль, надає повну свободу дій своїм підлеглим. Необхідну інформацію він видає їм на їхнє прохання. У групі відсутнє чітке структурування праці, розподіл прав і обов'язків. Керівник з ліберальним стилем керівництва практично не втручається в діяльність колективу, а працівникам надано повну самостійність, можливість індивідуальної та колективної творчості.

Таблиця11 – Порівняльна характеристика стилів керівництва [112]

Показник	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
природа стилю	зосередження всієї влади і відповідальності у руках керівника	делегування повноважень з утриманням ключових позицій керівника.	зняття керівником з себе відповідальності на користь групи
сильні сторони	можливість передбачення результатів; основна увага приділяється увазі та результативності.		високий ступінь самостійності та кваліфікації підлеглих
слабкі сторони	стримування індивідуальних ініціатив, висока плинність фахівців, значне зовнішнє навантаження на керівника, «задавлена» конфліктність у колективі, часті «аврали»		можливість втрати контролю та швидкості вирішення проблем без лідерського втручання
психологічний клімат	творчій застій, лестощі до керівника, з'ясування відносин, підлабузництво	творча атмосфера, захопленість роботою, конфлікти мають конструктивний характер	
умови застосування	грамотний керівник, критична ситуація	грамотний керівник, навчені підлеглі	за відношенням до окремих кваліфікованих фахівців

11. Обговорення відмінностей принципів HR політики в умовах ринкової системи господарювання

Кожна фірма розробляє свої власні принципи HR політики, HRM.

Так в фірмі IBM до принципів HRM відносяться:

- сильні переконання, цінності, культура;
- повага до особистості;
- довічна зайнятість;
- найм персоналу високого класу;
- можливості кар'єри;
- тривала підготовка;
- єдиний статус;
- система атестацій та співбесід;
- система рівнів і зарплати;
- холістичний підхід до працівників;
- участь персоналу в управлінні;
- максимальна відповідальність;
- заплановані обмеження для менеджменту;
- горизонтальні зв'язки;
- заохочення розбіжностей в поглядах.

Концепція є підставою для формулювання системи принципів HRM – сукупності прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань. Правила і норми поведінки стають принципами, якщо вони загальновизнані і зафіксовані у певних нормативно-правових документах, обов'язкових для виконання всіма ланками системи (організації).

Основними принципами HRM є:

1) принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії HRM, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;

2) принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б

відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів HRM;

3) принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

4) принцип гласності. Зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи HR політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника – інтереси системи – інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників.

З принципами формування HR політики тісно пов’язані вимоги, які висуваються до управління сучасним підприємством. До основних з них відносяться:

1. Взаємозалежність та взаємообумовленість з функціональною стратегією менеджменту персоналу та загальною стратегією розвитку організації. В такому контексті політика менеджменту персоналу направлена на кадрове забезпечення реалізації останньої.

2. Стабільність та гнучкість. HR політика повинна поєднувати в собі дві протилежні засади: бути досить стабільною (оскільки саме зі стабільністю зв'язані певні очікування працівника) та одночасно бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, виробничої й економічної ситуації). Стабільними мають бути цінності і переконання і норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу, а це саме ті сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). З огляду на зазначену вище вимогу, політика менеджменту персоналу має бути зваженою та заснованою на врахуванні того, як її реалізація позначиться на поведінці працівників, до яких соціально-психологічних втрат вона може призвести. В противному випадку, якщо політика менеджменту персоналу не буде відповідати зазначеній вимозі, вона може бути занадто рішучою, можливо навіть на початку негуманною до працівників з використанням формального підходу, з чітким вираженням інтересів лише виробництва.

3. Економічна обґрунтованість. Формування політики менеджменту персоналу має спиратися на економічні розрахунки, які виходять з реальних можливостей організації.

4. Індивідуальний підхід до кожного з своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації

5. Орієнтація на довготривале планування.
6. Соціальна спрямованість. Політика менеджменту персоналу має орієнтуватися на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників.
7. Активність. Політика менеджменту персоналу сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення. Наприклад, у фазі формування робочої сили будь-яка організація не може обмежуватися роллю пасивного споживача робочої сили, а розширювати межі своєї діяльності в напрямку пошуку та залучення кваліфікованих працівників, подальший їх розвиток в межах організації, закріплення на робочих місцях для тривалої зайнятості тощо [113, с. 34-36].

ТЕМА 4. HR ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Поняття про HR планування
2. Мета та завдання HR планування
3. Сутність стратегічного HR планування
4. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі
5. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі
6. Аналіз внутрішніх та зовнішнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі
7. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі
8. Ключові компетенції персоналу
9. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі

Рекомендована література: [7, 8, 10, 15, 16, 28, 32]

1. Поняття про HR планування

HR планування є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

HR планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст HR планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва.

HR планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. HR планування інтегрується у загальний процес планування. HR планування передбачає відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі та його кількісного і якісного складу.

Система HRM організації

1. Формування HR політики організації
2. HR планування потреби у персоналі
3. Розробка вимог до персоналу за посадами і професіями
4. Набір, випробування та відбір персоналу
5. Приймання на роботу
6. Переведення, просування персоналу
7. Професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації
8. Оцінка персоналу та результатів його трудової діяльності
9. Аналіз та дослідження персоналу
10. Управління конфліктами
11. Удосконалення роботи з персоналом в організації

2. Мета та завдання HR планування

HR планування сприяє підтримуванню конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудових ресурсів.

Розробка HR стратегії – це розробка майбутньої HR політики. Створення можливостей посадового та професійного просування працівників. Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт адаптація їхніх знань до нових умов праці.

HR цілі – це визначення конкретних цілей організації і кожного працівника у відповідності з кадровою стратегією. Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працівників.

HR завдання – забезпечення організації у потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості та відповідної кваліфікації таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей.

Кадрові заходи - це розробка кадрових заходів для виконання конкретних цілей організації і кожного працівника. Визначення витрат на виконання плану кадрових заходів.

HR планування охоплює п'ять послідовних етапів:

1-й етап: Інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал і його розвиток у перспективі

2-й етап: Розробка проектів кадрового плану – аналіз HR ситуацій і перспектив їх розвитку; розробка альтернативних варіантів проектів HR плану.

3-й етап: Прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для діяльності HR служби.

4-й етап: Визначення необхідних витрат: проводяться розрахунки витрат на утримання персоналу.

5-й етап: Кадровий контроль – здійснення контролю та виконання HR рішень на основі планових і поточних даних організації; коригування кадрових цілей на основі зміни цілей організацій.

3. Сутність стратегічного HR планування

Планування людських ресурсів повинно гарантувати, що організація отримає необхідну кількість персоналу відповідної кваліфікації у визначений термін. Ефективне HR планування людських ресурсів в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки:

1. Оптимізації використання персоналу;
2. Вдосконалення процесу прийому на роботу;
3. Організації професійного навчання;
4. Скорочення загальних витрат на робочу

Стратегія HRM – створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і передбачає відповідні HR стратегії, цілі, задачі і заходи.

Як правило, основна відповідальність за планування майбутньої потреби в кадрах лежить на департаменті людських ресурсів. Однак, лінійні керівники структурних підрозділів також виступають замовниками персоналу, оскільки саме вони розробляють плани розвитку своїх підрозділів і визначають майбутню потребу в персоналі, і тільки лінійні керівники можуть надати детальну інформацію для планування потреб в людських ресурсах організації.

Таблиця 12 – Відмінності функцій лінійних менеджерів і менеджерів з персоналу.

HR служба	*Лінійний менеджер*
1. Формує цілі HR планування. 2. Приймає участь в розробці стратегій організації.	1. Визначає потребу в персоналі для свого підрозділу. 2. Обговорює інформацію для планування з працівниками HR служби .

3. Аналіз інформації про потребу в персоналі в організації. 4. Реалізує плани з УЛР після їх затвердження.	3. Слідкує за планом розвитку персоналу підрозділу з метою визначення нових потреб. 4. Забезпечує розвиток персоналу в підрозділі.

У процесному аспекті HRM реалізується через HR стратегію і HR політику організації.

HR стратегія – це визначений, установлений набір методів і засобів HRM, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу HRM, що дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

HR політика – це система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, застосовуваних у плині визначеного часу, з метою реалізації вибраної HR стратегії.

HR політика забезпечує існування механізму впливу на персонал, встановленого в рамках HR стратегії методами і засобами протягом визначеного часу для досягнення цілей, що стоять перед організацією.

Основними компонентами реалізації стратегії організації є політика, з відповідними процедурами та правилами, стратегічне та оперативне планування.

Після розроблення стратегії, керівництво має приступити до розроблення додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей.

Політика звичайно формулюється вищими керівниками на тривалий період часу. Вона пояснює, яким чином повинні бути досягнуті цілі, установлюючи віхи, яких потрібно дотримуватися.

Тепер перейдемо безпосередньо до розгляду особливостей HR політики.

Основною метою HR політики є своєчасне забезпечення організації людськими ресурсами необхідної якості і кількості. При цьому потрібно мати на увазі зовнішні і внутрішні фактори HR політики, що уцілому аналогічні загальним організаційним факторам.

4. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі

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

Внутрішньоорганізаційні фактори – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначених цілях значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – перехід на випуск нової продукції, на нові технології - потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється.

Внутрішньо-організаційні фактори:

1. цілі організації
2. внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили
3. рух персоналу (тобто звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність).
4. фінансовий стан організації.
5. корпоративна культура.

Служби HRM повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Зовнішні фактори. Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці - джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток

одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Зовнішні фактори:

1. стан економіки.
2. розвиток техніки та технологій.
3. державна політика в сфері зайнятості.
4. конкуренція і ринкова динаміка.

Отже, потреба в робочій силі на підприємстві зазвичай визначається після вирішення питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва.

5. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі

Планування чисельності персоналу по категоріях:

1) ***робочого персоналу*** → виходячи із трудомісткості продукції, фонду робочого часу та рівня виконання норм;
2) ***робітників погодинних*** → із врахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу;
3) ***учнів*** → з урахуванням потреби у підготовці нових робочих та планових термінів навчання;
4) ***обслуговуючого персоналу і пожежної охорони*** →з урахуванням типових норм і штатного розкладу.

Загальна потреба у спеціалістах та службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, ступеня механізації управління і з урахуванням типових штатних розкладів.

Загальна потреба у спеціалістах (Пс) визначається за формулою:

$$Пс = Чс + Дс,$$

де Чс – чисельність спеціалістів у галузі, регіоні, організації на початок планового періоду;

Дс – додаткова потреба у спеціалістах.

Крім загальної виділяють ще *додаткову потребу в кадрах* як різницю між загальною потребою та фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду.

Додаткова потреба у робочих кадрах розраховується на плановий рік і на кожний квартал, тому що обсяг виробництва і зменшення робочих місць по кварталах нерівномірні.

Додаткову потребу в спеціалістах та службовцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, виходячи із затвердженого штату, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників з різних причин та часткової заміни працівників.

Розрахунки додаткової потреби у спеціалістах включають три основних елементи:

1) розвиток галузі, тобто науково обґрунтоване визначення приросту посад, які заміщуються спеціалістами, та у зв’язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягів робіт;
2) часткова заміна практиків, які займають посади спеціалістів з вищою освітою;
3) поповнення природного вибуття працівників, які займають посади спеціалістів і керівників.

Додаткова потреба (Дп) на приріст посад організації визначається за формулою

$$Дп = Пс – Пб,$$

де Пс – загальна потреба у спеціалістах в плановому періоді;

Пб – загальна потреба у спеціалістах в базовому періоді.

Додаткова потреба на часткову заміну практиків (Дпв) визначається за формулою:

Дпв = Чс *Кв,

де Кв – середньорічний коефіцієнт вибуття спеціалістів і практиків.

За періодом планування відрізняють потребу у спеціалістах:

– поточна

– перспективна.

Поточна додаткова потреба – це необхідна чисельність спеціалістів у базовому році.

Перспективна потреба визначається на 3–5 та більше років.

При визначенні потреби у спеціалістах на строк до 5 років використовують штатно-номенклатурний метод, який базується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатуру посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою та середньою освітою.

Типові номенклатури посад та вимоги до них розробляються апаратом організації і затверджуються їх керівництвом. Від якості розробки номенклатури залежить достовірність розрахунків потреби, на основі яких складаються плани підготовки спеціалістів різної кваліфікації.

Найменування посад та рівень освіти у номенклатурі посад передбачається кваліфікаційним довідником посад керівників,спеціалістів та службовців, а найменування спеціальностей – у відповідності з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреби у спеціалістах на довгострокову перспективу при відсутності деталізованих планових показників використовується метод розрахунку коефіцієнта насиченості, який розраховується співвідношенням кількості спеціалістів на одну тисячу працівників або на 1 млн. грн. За цим методом використовується формула:

Пс = Чс * Кн,

де Пс – потреба у спеціалістах;

Чс – середньоспискова чисельність працюючих;

Кн – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в управлінських кадрах є метод використання нормативів навантаження, обслуговування, керованості та чисельності спеціалістів.

Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність

Вакансія - наявність незайнятого робочого місця або посади, на яку може бути прийнятий новий працівник.

Посада - службове положення працівника, зумовлене колом його обов'язків, посадовими правами та характером відповідальності.

Професія – це певний вид трудової діяльності, який потребує спеціальних теоретичних знань і практичних навичок.

Спеціальність – комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

6. Аналіз внутрішніх та зовнішнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі.

Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 70-х років.

Маркетинг персоналу є специфічна, відносно відокремлена функція служби HRM організації. Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснює комплекс взаємопов’язаних етапів.

Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснюється на таких етапах:

1 етап. Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності.

2 етап. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрями маркетингової діяльності.

3 етап. Розробка заходів за напрямами персонал-маркетингу.

4 етап. Формування плану персонал-маркетингу.

5 етап. Реалізація плану персонал-маркетингу.

Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності здійснюється за наявністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які повинні враховуватись при визначенні кількісної та якісної потреби у персоналі.

До зовнішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:

1. Ситуація на ринку праці: рівень безробіття, попит на персонал, пропозиції у галузі персоналу.
2. Розвиток технології виробництва: зміни у характері та змісті праці формують зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовка та перепідготовка кадрів.
3. Особливості соціальних потреб: структура мотивації праці потенціальних працівників у даний період.
4. Розвиток законодавства: трудового, зайнятості, охорони праці та ін.
5. HR політика конкурентів: вивчення форм та методів роботи з кадрами для формування власної стратегії HR політики.

Джерела покриття потреб у персоналі

Навчальні заклади
Комерційні навчальні заклади
Посередницькі фірми по відбору персоналу
Центри забезпечення зайнятості (біржі праці)
Професійні організації та їх об'єднання
Споріднені організації
Вільний ринок праці
Власні внутрішні джерела

До внутрішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:

1. Цілі організації: довгострокова політика організації у галузі виробництва і реалізації продукції.
2. Фінансові ресурси: наявність фінансових ресурсів для забезпечення потреби у кадрах, їх підготовки та перепідготовки.
3. Кадровий потенціал організації: оцінка можливостей спеціалістів HR служби для формування та реалізації плану персонал-маркетингу.
4. Джерела покриття кадрових потреб: зовнішні та внутрішні можливості організації.

7. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі

Первісним етапом планування персоналу є планування потреби в ньому, тобто визначення якісної і кількісної потреби в персоналі, що обумовлена економічним станом підприємства.

Визначаючи потребу в персоналі, необхідно враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці, з тим щоб забезпечити ефективне покриття потреби організації в кваліфікованих працівниках, що є передумовою реалізації її цілей. Доцільно проводити дослідження ринку з метою визначення поточних і перспективних потреб у персоналі з урахуванням його кількості та якості, розвитку виробництва для власного підготування нових робочих місць і вимог до працівників; залучення персоналу, особисті якості якого відповідають вимогам, що їх ставить організація.

Планування потреби проводиться за категоріями персоналу: робітники, професіонали, фахівці та технічні службовці. Потреба в робітниках планується окремо для основного і допоміжного виробництв, за професіями, а також виходячи зі складності робіт – за кваліфікацією. Професіонали, фахівці, технічні службовці групуються за видами діяльності відповідно до функцій управління підприємством.

Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість визначити зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників, розроблення програми перепідготовки і підвищення кваліфікації для успішного освоєння роботи на новому робочому місці. Джерелом комплектування вакансій передусім мають бути працівники, які вивільнені з інших видів діяльності та дільниць виробництва.

Якісна потреба визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розпису організації та її структурних підрозділів.

Визначення кількісної потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується за рахунок наймання молоді, яка закінчує професійні навчальні заклади, і набору нових співробітників. Підбір персоналу здійснюється як своїми силами, так і через служби зайнятості, а також незалежними кадровими центрами і фірмами.

Планування набору персоналу ґрунтується на прогнозі, на основі якого визначається потреба в заміні або додатковому наборі співробітників. При цьому враховуються їх якісні та кількісні характеристики. Планування набору здійснюється виходячи з обсягу і структури майбутньої потреби в персоналі (наприклад, пріоритет внутрішнього набору співробітників перед зовнішнім, запрошення на роботу освічених працівників, залучення співробітників соціально нестабільних верств). Якісне і кількісне планування набору персоналу полягає у визначенні кількості працівників кожної категорії персоналу, які повинні бути найняті на роботу на внутрішньому або зовнішньому ринку робочої сили.

Підбір персоналу може здійснюватися на основі таких процедур:

- аналіз поданих із заявою документів (свідоцтва, біографії, характеристики тощо);
- співбесіди під час наймання (у довільній чи підготовленій заздалегідь формі);
- психологічні тести;
- оцінювання особистості через моделювання типових для відповідного робочого місця ситуацій.

8. Ключові компетенції персоналу

Поняття "компетенція" у прямому сенсі означає коло повноважень будь-якого органу чи посадовця, або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання.

Серед менеджерів-практиків поширена думка, що компетенція працівника полягає у відповідності його здібностей до вимог, що висуваються до певного роду діяльності. З іншого боку, деякі дослідники розглядають компетенції як широкий набір професійних навичок та знань, які можна використовувати у різних ситуаціях.

Рівень особистих компетенцій включає професійні компетенції людини, під якими розуміються базові знання, вміння та здібності особистості.

Високих результатів персонал домагається за рахунок певних аспектів своєї поведінки, ділових якостей і навичок. Ці поведінкові патерни і називаються компетенціями. Сформулювавши для кожного рівня управління та функціональних підрозділів компанії ключові компетенції, можна побудувати ефективну систему HRM, об'єднавши навколо них всі кадрові програми.

Для того щоб відобразити всі аспекти, створюють модель компетенцій - набір з 8-10 компетенцій, що містить необхідну і достатню кількість ефективних патернів поведінки.

У компетенції також можуть бути включені мотиваційні аспекти, особисті якості та навички, необхідні співробітникам для досягнення успіху у своїй роботі.

Важливо зазначити, що компетенції тісно пов'язані з завданнями бізнесу і тієї посади, до якої вони належать. Таким чином, реалізується наступна логіка: ефективна поведінка - успішна реалізація задачі посади - досягнення цілей бізнесу. Саме тому при формуванні моделі компетенцій велику увагу приділяється дослідженню стратегічних цілей компанії: з метою закласти в моделі поведінки ті аспекти, які будуть затребувані в перспективі.

Наприклад, для фахівців, чиї функції пов'язані в основному з безпосередньою професійної діяльністю виконавців (наприклад, інженерів, монтажників, програмістів), будуть важливі такі компетенції, як «Старанність», «Націленість на результат», «Орієнтація на якість ».

А для топ-менеджерів, у чиї завдання входить довгострокове планування, важливою компетенцією може стати «Стратегічне планування».

9. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі

Підбір працівників є важливим та необхідним складником ефективної системи HRM банківської установи. Успішному проведенню підбору персоналу має сприяти добірка інформаційно-роз'яснювальних матеріалів фахівців.

Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

Сучасні концепції систем HRM базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції HRM в банківських установах в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей.

Основні особливості *американської системи* HRM.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи добору кадрів при прийнятті на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Загальними критеріями з добору кадрів є: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. В американських фірмах орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, так само, як інженерів і вчених. Американські фахівці професійні у вузькій сфері знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі. Це обмежує можливості просування рівнями управління, що зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу. Особливі труднощі виникають із забезпеченням кваліфікованими робочими кадрами з таких професій, як наладчики, інструментальники, ремонтний персонал.

В американських фірмах при прийнятті на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору й порядок наймання працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, коли працівника ознайомлюють з його обов’язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не розповідають про діяльність фірми в цілому та її організаційну культуру.

У більшості американських фірм прийняття на роботу передбачає проходження таких етапів: ознайомлення працівника з описом пропонованих робочих функцій, прав і відповідальності. Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить у річний план, то необхідне її обґрунтування, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її внесення до існуючої системи оплати праці. Відділ

кадрів допомагає керівникові підрозділу, де оголошено вакансію, підібрати кандидатури працівників. Як правило, він складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають цій посаді. У деяких фірмах обов'язковими вважається внесення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних. Кандидати, внесені до списку, зазвичай проходять через серію інтерв'ю зі свої ми майбутніми керівниками (на два-три рівні вище), колегами й за необхідності з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Основні особливості американської системи HRM полягають в такому: навчання персоналу відбувається за різними програмами, що призводить іноді до несумісності у практичній діяльності; підвищена увага служб з роботи з персоналом до питань тестування не завжди представляючи об'єктивні характеристики кандидатів на нові вакансії, підбір кращих працівників банку на керівні посади з боку інших структур; підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25 % на рік, не ефективна робота з резервом на просування; брак уваги до питань підвищення кваліфікації банківських службовців, відсутність спеціалізованих навчальних програм для цих потреб; контрактна система з обмеженням в часі (3-4 роки); широко практикується система соціальних пільг, адекватна за вартістю 60-65 % щорічного доходу банківських службовців.

Менеджмент у Японії, як і в будь-якій іншій країні, відображає її історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Він безпосередньо пов'язаний із суспільно-економічним устроєм країни. Японські методи управління в корені відмінні від європейських і американських. Але це не означає, що японці управляють більш ефективно. Японський менеджмент, заснований на колективізмі, мається на увазі використання морально-психологічних важелів впливу на особистість. Насамперед, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті аналогічно почуттю сорому.

Дана система тісно пов'язана із методикою «довічного наймання» і заснована на основному принципі - переважної залежності величини заробітної плати й можливості просування від віку й стажу роботи. В умовах «довічного наймання» це не позбавлено логіки, тому що стимулює прив'язування працівників до однієї і тієї ж фірми протягом тривалого часу. Коротко систему можна охарактеризувати в такий спосіб: постійному працівнику великої корпорації гарантується стійке підвищення заробітної плати рік у рік у міру росту стажу роботи у фірмі.

Японський менеджмент використовує й певний порядок наймання, просування й навчання службовців. При прийманні на роботу випускників середніх шкіл і університетів заохочується створення робочих династій, тобто прийом на роботу дітей і близьких родичів кадрових працівників. Широко практикується найм за рекомендацією кого-небудь зі співробітників фірми, що відповідає за свою рекомендацію. Статистичні дані свідчать про те, що число прийнятих на роботу за рекомендацією в компаніях становить приблизно 45%.

Японський менталітет дає змогу підбирати кадри та управляти ними значно ефективніше. Кандидати на роботу в банки додатково слухають лекції практиків з числа керуючого складу. Для перспективних студентів виділяються додаткові засоби для повної або часткової оплати навчання та підвищених стипендій. Затрачені засоби можуть бути довготерміновими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи; батькам, працюючим на підприємстві і бажаючих в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей спеціалістами, надаються позики та готуються робочі місця; використовувана система "життєвого найму" гарантує постійне підвищення заробітної платні та одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги літ; здійснюється підвищення кваліфікації працівників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи; широко практикується система морального стимулювання працівників, застосовується рангова система просування по службі; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно

оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій; регулярно проводяться семінари та конференції для менеджерів банків.

Система ФРН широко відома збереженням традицій у менеджменті. Більшість організацій сформовано на однакових принципах організації HRM. Особливості HRM можна сформулювати таким чином: найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами. Організовується стажування працівників у кращих банках та за кордоном; здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжні професії. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікуються молоддю; розроблені посадові інструкції із збалансованими правилами та обов'язками; використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знанням іноземних мов і т. ін.

У Франції до рівня підготовки персоналу приділяється підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо звертають увагу на підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12 % від загальних видатків банківської системи проти 5-6 % в США); використання конкурсів під час заміщення різних посад; тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою "Психологія спілкування"; постійне інформування персоналу про діяльність підприємства за визначені періоди, про вакансії та використовувані елементи HR політики. У Франції функціонує центр підготовки та перепідготовки службовців.

В Італії на півночі країни використовують американські методи HRM. У південних же районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.

Кадрова служба є основним структурним підрозділом установи з управління кадрами, на яку покладені функції з прийому та звільнення працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Окреслюючи коло завдань з HRM, умовно виділяють основні та додаткові задачі. З-поміж основних завдань можна виділити такі як соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання групових та міжособистісних взаємин, відносини керівника та підлеглого; управління виробничими і соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; врегулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології; ергономіки та естетики праці. До додаткових потрібно віднести завдання, які можна виконувати спільно з основними, але зазвичай, управлінський розподіл за ними здійснюють зовнішні (відносно служби персоналу) підрозділи.

У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- ✓ первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;
- ✓ навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- ✓ навчання для підвищення кваліфікації;
- ✓ навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

- ✓ навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, котрі були прийняті та раніше не працювали. Перепідготовку організовують з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо вони вже не можуть працювати за своїми професіями.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям із початковим рівнем кваліфікацій, здійснюють з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків.

Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

- внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах);
- організаційна та неорганізаційна (самонавчання);
- професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що спрямована на відпрацювання необхідної організації поведінки;
- побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;
- підготовка, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді.

Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу.

Докваліфікація персоналу є процесом встановлення рівня виконання службових обов'язків, планових і позапланових завдань. Це сприятиме вдосконаленню процесу планування розвитку персоналу, поліпшенню розстановки кадрів, визначенню їхнього потенціалу, розвитку ініціативи та творчої активності, з'ясуванню потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку з метою підвищення ефективності діяльності банку загалом.

Підбір та докваліфікація дає змогу проаналізувати якісний склад персоналу, виявити кадрові проблеми, підвищити якість управлінських рішень, насамперед пов'язаних зі стратегічним розвитком організації. Добір працівників банківських установ має три складники: самооцінка; оцінка безпосереднього керівника; узгодження оцінки між працівником та безпосереднім керівником.

ТЕМА 5. ПРОФЕСІЙНИЙ НАБІР І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору
2. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами організації
3. Методи залучення кандидатів на роботу
4. Витрати організації на залучення персоналу
5. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу
6. Конкурсний відбір персоналу
7. Порядок приймання на роботу
8. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників
9. Переведення на іншу роботу

Рекомендована література: [7, 8, 10, 15, 16, 28, 32]

1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору

Приймання на роботу – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації. Процес приймання на роботу здійснюється за такою схемою:

1. Планування трудових ресурсів.
2. Залучення кандидатів на приймання для відбору працівників.
3. Відбір працівників.
4. Зарахування на роботу.

Головною метою добору персоналу є створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням поточних і майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходу на пенсію, закінчення терміну контракту, змін напрямів і характеру діяльності організації.

Здійснюючи відбір, служба персоналу повинна керуватись оптимальною чисельністю персоналу. Не повинно бути як недостачі, так і надлишку працівників. Недостача працівників призведе до невиконання виробничої програми, виробничого травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, а надлишок – до збільшення фонду заробітної плати, зниження зацікавленості у якісній і висококваліфікованій праці, звільнення кваліфікованих працівників. Таким чином, завдання служби персоналу полягає у здійсненні контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим завданням. Будь-яка людина, яка вибирає для роботи ту чи іншу організацію, пов'язує її з власними цілями, планами і особливостями. Тому для менеджера по персоналу уявлення про те, як людина шукає роботу, може допомогти організувати найбільш ефективний процес залучення кандидатів. Тут завданнями менеджера по персоналу є:

1) проведення аналізу ринка робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть працювати в організації на конкретному робочому місці;
2) вивчення способів одержання інформації щодо необхідних для організації кандидатів на посади;
3) оцінка впливовості різних засобів масової інформації на той сегмент ринку праці, з якого можна залучити кандидата для роботи в організацію;
4) проведення аналізу конкурентних пропозицій і розробка, за необхідності, способів аргументації своєї організації;
5) пропонування додаткових умов, які можуть бути важливими для потенційного кандидата;
6) виявлення специфіки мотивації тих людей, які шукають іншу організацію з причин: оплати праці, кар'єрного росту, підвищення на посаді, одержання гарантій і т.ін.;
7) виявлення гнучкого підходу у переговорах з кандидатом з питань можливості зміни функціональних обов'язків, статусу і перспективності кандидата.

Постійне спостереження у процесі кар'єрного зростання за просуванням з одного робочого місця на інше, відслідковування нових пропозицій робочих місць та змін можливостей працівників повинні бути загальними установками, які можуть реалізуватись у процесі трудової діяльності в організації. Про це повинні знати кандидати на роботу в організацію.

2. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами організації

В організаціях добір персоналу здійснює відділ персоналу. Запити на добір працівників можуть надходити і від лінійних менеджерів. Тому в процесі приймання на роботу та здійсненні самого добору HR менеджери працюють разом з лінійними менеджерами.

Таблиця 13 – Взаємодія HR менеджмера з лінійним менеджмером по процедурі добору на роботу

Процедура добору на роботу	Дії лінійного менеджера	Дії менеджера по персоналу
1. Постановка завдань приймання на роботу	Розробка задач і вимог до кандидата на посаду	Консультування лінійного менеджера про стан ринку робочої сили
2. Рішення про джерела залучення і встановлення політики набору робочої сили	Розробка політики добору персоналу	Консультування лінійного менеджера і остаточне оформлення та дотримання вимог до кандидатів
3. Рішення про методи добору з різних джерел	Консультування менеджера по персоналу з питань методів добору кандидатів	Визначення методів добору кандидатів на посаду
4. Вивчення ефективності добору	Аналіз витрат і вигод добору кандидатів	Аналіз витрат і вигод добору кандидатів на посаду

3. Методи залучення кандидатів на роботу

Залучення кандидатів на посаду здійснюється із внутрішніх та зовнішніх джерел такими методами:

Внутрішній конкурс здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників.

У Японії кандидатів зі сторони фірми беруть тільки за відсутності пропозицій з боку власних працівників. Це покращує мікроклімат у колективі, зміцнюється віра співробітників у свою організацію. В організаціях є графіки можливих переміщень працівників і ступінь їх готовності до зайняття більш високої посади (готовий зайняти зараз, через рік, через два, але для цього треба підвищувати кваліфікацію).

Французькі фірми використовують внутрішні джерела добору персоналу у таких випадках:

1) при перерозподілі персоналу в результаті реорганізації;

2) при переміщенні персоналу по графіку всередині організації.

Суміщення професій. Цей метод використовується самими працівниками організації (якщо виконавець потрібний на деякий час для виконання певного обсягу робіт).

Ротація. Це метод внутрішнього переміщення керівних кадрів. Тут можливі такі варіанти:

1 варіант – підвищення у посаді з розширенням кола посадових обов’язків, збільшенням прав і рівня діяльності.

2 варіант – доручення керівнику вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати.

3 варіант – зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати.

Така ротація приводить до розширення кругозору, підвищення управлінської кваліфікації і супроводжується посадовим зростанням працівників організації.

Списки очікування ведуть відділи персоналу організацій. До них заносять кандидатів, які звернулись в організацію про працевлаштування.

Центри зайнятості. Ці служби можуть допомогти знайти необхідних кандидатів на посаду як рядових працівників, так і спеціалістів, які втратили роботу через банкрутство своїх підприємств і пройшли перепідготовку для освоєння нової спеціальності.

Агентства по найму. Такі агентства надають послуги з пошуку необхідного персоналу для організації. Для пошуку спеціалістів подається заявка із вказівкою посади, місячного окладу, змісту діяльності, орієнтовних критеріїв вимог до кандидатів при їх відборі. Агентства направляють більше кандидатів, ніж потрібно, щоб організація самостійно зробила свій вибір. На своїх кандидатів агентство дає «гарантію» якості роботи спеціаліста. У разі звільнення його за власним бажанням або некомпетентності протягом передбаченого терміну агентство зобов'язано безкоштовно направити інших кандидатів на дану посаду.

Самостійний пошук через засоби масової інформації. Організації надають перевагу самостійному пошуку і відбору кандидатів на роботу. Менеджер по персоналу повинен добре знати, до яких засобів масової інформації необхідно звертатися, маючи на увазі їх тираж, місця розповсюдження та коло споживачів (читачів, глядачів). Важливо правильно написати текст об'яви, щоб привернути увагу осіб, які шукають роботу. У тексті зазначається посада і вимоги до кандидатів (освіта, досвід роботи тощо).

4. Витрати організації на залучення персоналу

Найбільш дешевим засобом залучення кандидатів на роботу є пошук через співробітників, які працюють в організації, їх друзів або родичів. Тут не потрібні великі витрати, тому що співробітники організації виконують значну частину роботи по пошуку і навіть відбору. Якщо організація використовує агентства по найму, то її витрати будуть визначатись у договорі по наданню послуг.

Разом з тим у співробітників агентств не завжди є достатня інформація про стратегію організації, HR політику і особливості роботи підрозділів, для яких підбирається кандидат. Це може призводити до непорозумінь аж до відмови всіх кандидатів, яких пропонує агентство. У цьому випадку витрати організації можуть бути значними.

Витрати по залученню нових кваліфікованих менеджерів у США складають 30–40 тисяч доларів на одну людину. Витрати відносяться на рахунок загальних фондів розвитку компанії, а також на рахунок виділених безпосередньо на цілі залучення персоналу. В середньому витрати на приймання на роботу менеджера складають 30–40 % від майбутньої річної заробітної плати. У ці витрати включають: вартість об'яв, транспортні витрати агентів і претендентів, оплата послуг фірм, які здійснюють пошук кандидатів, витрати на зарплату осіб, зайнятих прийманням на роботу.

Оцінка якості роботи по найманню на роботу

Робота по найманню на роботу нових співробітників оцінюється кількісними та якісними показниками. Кількісні показники показують кількість прийнятих працівників по окремих посадах, на яких не було перерв у роботі. Визначають рівень комплектування штату організації. Якісний показник ефективності роботи служби персоналу з пошуку та залучення нових працівників розраховується за такою формулою:

$$Я = \frac{Р + П_i + П}{ч},$$

де Я – якість добору працівників, %;

Р – середній рейтинг якості виконуваної роботи підібраними працівниками;

П*i* – питома вага нових працівників, які підвищились по службі протягом одного року;

П – питома вага нових працівників, які залишились працювати після одного року роботи;

ч – загальна кількість показників, які враховувались при розрахунках.

5. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу

Етапи оцінки

Сутність оцінки якості кандидатів при прийманні на роботу полягає у тому, щоб відібрати таких працівників, які б могли досягти очікуваного організацією результату. Тому оцінка при прийманні – це одна із форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Відбір – це процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах.

У більшості фірм країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про приймання на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім етапів відбору (рис. 7).

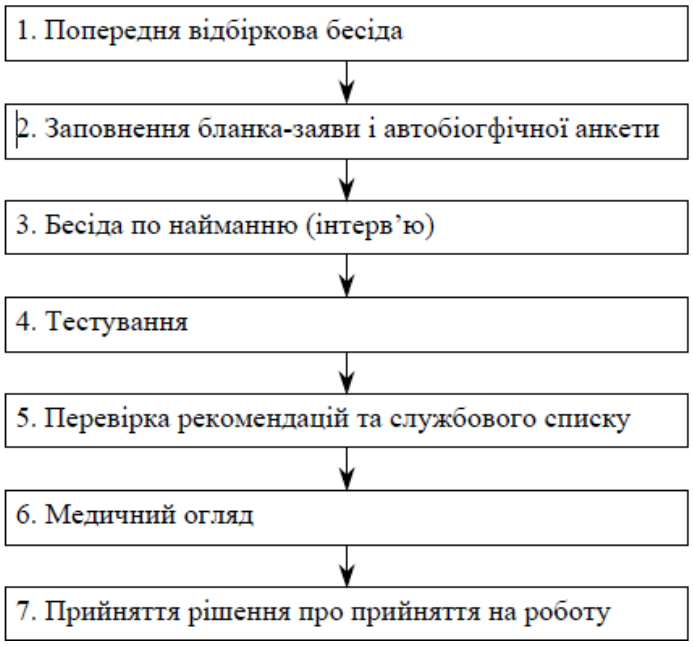

Рисунок 7. Етапи відбору та оцінки кандидатів

Методи оцінки

На кожному етапі використовуються свої методи оцінки. Всі вони мають загальний недолік – суб'єктивність, і остаточне рішення залежить від того, хто використовує метод або

хто залучений у якості експерта. Тому об'єктивність оцінки претендентів на роботу є загальною вимогою до працівників служби персоналу організації. Вона передбачає незалежність висновків від якоїсь окремої думки або міркування. Після кожного етапу відсіюється частина претендентів, або вони самі відмовляються від подальших процедур, приймаючі інші пропозиції.

Окремі організації реалізують не всі вищеназвані етапи, тому що це вимагає дуже багато часу та великих витрат. Але чим важливіша вакантна посада і більша кількість претендентів, тим важливішим є кожний етап.

Етап 1. Попередня відбірна бесіда

Основна мета бесіди – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Для деяких спеціальностей необхідно, щоб претенденти приходили на майбутнє місце роботи. Бесіду з ними проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу. Після бесіди претенденти направляються на наступний етап відбору, інколи знаючи, що у них зменшуються шанси для прийняття на посаду.

У малих організаціях попередня бесіда може проходити замість основної бесіди по найманню (етап 3).

Етап 2. Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети

Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитується інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб на основі цього можна було провести психометричну оцінку претендента.

Питання анкети повинні бути нейтральними і передбачати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Анкета може запитувати дані про здоров'я, склад розуму, ситуації, з якими доводилось зустрічатись. Питання можуть мати закритий характер. Наприклад: «Скільки вам було років, коли Ви закінчили 6-й клас? Менше 10: від 10 до 12; від 13 до 14; від 15 до 16.»

Можуть бути задані запитання про думку претендента з якогось приводу. Слід мати на увазі, що кожний пункт анкети має встановлені критерії результативного відбору.

Анкети з біографічними даними використовуються для виявлення результативності роботи і кількості звільнень.

Етап 3. Бесіда по найманню – інтерв'ю

Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи.

Дослідження показали, що більше 90 % рішень щодо відбору претендентів фірмами США приймаються на основі результатів бесіди.

При прийманні на роботу організації використовують три типи бесід-інтерв'ю:

1) за попередньо розробленою схемою;

2) слабоформалізовані;

3) вільні бесіди не за схемою.

Бесіди за попередньо розробленою схемою запитань здійснюються з використанням стандартного бланку, у якому особа, яка проводить бесіду, відмічає відповіді претендента на поставлені запитання. Багато запитань мають перелік готових варіантів відповідей, і у бланку відмічаються відповіді претендента у передбачених графах. Такі бесіди мають обмежений характер, а одержана інформація не дає широкого уявлення про претендента і можливості пристосувати хід бесіди до відповідей претендента.

Слабоформалізовані бесіди мають більшу гнучкість, тому що попередньо формулюються тільки основні запитання, а працівник організації може приготувати інші, що виникають у ході бесіди. Не дивлячись на те, що цей метод потребує більшої підготовки до бесіди, її результати значно краще розкривають поставлені запитання, тому він заслуговує

більшої уваги. Так фіксується реакція претендента на поставлені запитання, емоціональні прояви тощо.

У вільних бесідах представник організації готує лише список тем, яких слід торкнутися, а іноді не робить навіть і цього.

Цей метод бесіди має спонтанний характер, але в ході її недостатньо досвідчені працівники можуть відхилятися від теми, бути непослідовними і, як результат, порушувати плани обох сторін. Один не запитав, що хотів, а другий – не сказав, що хотів.

Тенденція робити висновок про претендента за першим враженням, з перших хвилин бесіди, в залежності від того, як претендент сидить на стільці, чи підтримує зоровий контакт, який має вигляд та ін. Проведення бесіди з новим претендентом під враженням (позитивним або негативним) від зустрічі з попереднім претендентом. Дії представника організації при проведенні співбесіди з претендентом на посаду наведені у таблиці 19.

Етап 4. Тестування

Тест – це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформувати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності.

Класифікація тестів*:*

- ✓ тести на розумові здібності;
- ✓ тести на рух та фізичні можливості;
- ✓ тести на оцінку особистості та інтересів;
- ✓ тести на досягнення;
- ✓ робочі завдання для відбору персоналу.

Дієвість тестів завжди визначається по тому, що він оцінює. При найманні на роботу слово «дієвість» означає, що тест відноситься до виконання даної роботи, тому що результати тесту повинні дати уявлення про здатність людини виконувати певну роботу.

Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв і дієвістю змісту.

Ефективність критеріїв вказує на те, що тест відповідає вимогам, які пред'являються до даного виду діяльності. Тест повинен найкраще відповідати даній діяльності, а його оцінка пов'язуватися з виконанням реальної роботи.

Дієвість змісту тесту – це коли тест визначає зміст роботи у вигляді поведінкових дій. Це можуть бути тести на швидкістьроботи на комп'ютері, виконання роботи у реальних робочих умовах. Американським законодавством встановлені такі правила тестування претендентів на посаду:

1. Користуйтесь тестами у якості доповнення у комбінації з іншими методами – анкетування та вивчення біографії. Тести можуть передбачити тільки 25 % випадків ефективної роботи.

Вони є хорошим індикатором того, що претендент справиться з роботою, ніж того, що буде працювати успішно.

2. Оцініть дієвість тесту у Вашій організації, у не схожих організаціях.
3. Оцініть, яка частина претендентів відсікається на кожній стадії відбіркового процесу.
4. Ведіть записи. Необхідно ретельно записувати, чому був прийнятий або не прийнятий на роботу кожний кандидат. Комісією по забезпеченню рівноправності при прийманні на роботу запис «недостатня кваліфікація» явно не задовольняє. Вкажіть об'єктивно, чому кандидату відмовили. Пам'ятайте, що причини відмови можуть бути пізніше перевірені.
5. Користуйтесь послугами спеціалістів, які мають відповідну підготовку.
6. Дуже важливі умови тестування. Тестування треба проводити у тихих, світлих і вентильованих приміщеннях. Всі претенденти повинні тестуватись в однакових умовах.
7. Результати тестування повинні зберігатись у суворій секретності і надаватись тільки особи, які мають право на цю інформацію.
8. Дотримуйтесь рівних прав зайнятості при тестуванні.

Таблиця 14 – Перелік заборонених і можливих дій при проведенні співбесіди у фірмах США

Предмет співбесіди	Заборонено робити або запитувати	Можливо робити або запитувати
Стать	Робити коментарі і записи крім випадків, коли стать кандидата важлива для виконання роботи	Відзначити зовнішній вигляд
Расова приналежність	Ставити запитання про колір шкіри, очей, волосся, будь-які запитання, які прямо чи опосередковано пов'язані з расовою приналежністю	Відзначити відмінні риси (такі як шрами, для встановлення особистості кандидата)
Каліцтво	Яким чином кандидат одержав каліцтво і наскільки воно є тяжким	Чи здатний кандидат добре і безпечно виконувати завдання, властиві даному робочому процесу
Сімейний стан	Чи одружені Ви? Розведені? Заручені? Ви з ким-небудь постійно проживаєте? Чи бачитесь Ви з колишньою дружиною або чоловіком?	Треба довідатись про сімейний стан тільки після того, як кандидат був прийнятий на роботу, тому що це необхідно для страхування
Наявність дітей	Чи є у Вас діти? Скільки їм років? Хто з ними сидить вдома? Чи плануєте Ви завести ще одну дитину?	Кількість і вік дітей — після того, як кандидат був прийнятий на роботу (ці дані необхідні для страхування)
Фізичні дані	Який Ваш зріст? Яка Ваша вага?	Пояснити кандидату, яку фізичну роботу йому треба буде виконувати (ручна праця, піднімання вантажу і т.ін.). Покажіть, як це робиться. Порадьте пройти медичне обстеження
Рекомендації	Вимагати наявність рекомендацій релігійних органів	Хто рекомендував Вас на цю посаду?
Судимість	Чи були Ви під арештом, чи були Ви судимі, у в'язниці?	Якщо це робиться з метою безпеки, то це потрібно вияснити до співбесіди
Військова повинність	Чому Ви були визнані непридатним до військової служби? У яких військах Ви служили?	Чи ветеран Ви? Чи маєте Ви досвід цивільної роботи, яка пов'язана з діяльністю організації

Предмет співбесіди	Заборонено робити або запитувати	Можливо робити або запитувати
Вік	Скільки Вам років? Можливо, спробувати оцінити вік по зовнішності кандидата	Необхідно довідатись вже після того, як кандидата прийнято на роботу. Вам уже виповнилося 18 років?
Житлові умови	Чи є у Вас власний дім? Чи наймаєте квартиру?	Чи є у Вас телефон? Якщо немає, то як ми з Вами можемо спілкуватися?

Федеральні закони обмежують дискримінацію за расою, кольором шкіри, статтю, релігійними переконаннями, національністю та інвалідністю. Відносно тестування вони передбачають:

1. Ви повинні бути здатними довести, що Ваші тести пов'язані зуспішним (неуспішним) виконанням роботи (дієвість);
2. Ви повинні довести, що Ваші тести не обмежують права жодних меншин або інших груп населення. Тягар цих доказів покладено на Вас. Ви вважаєтесь винним до того часу, доки не доведете свою невиновність, демонструючи дієвість та правильність вибору потенційного дискримінуючого пункту Вашого тесту.
3. Ви не можете обійти закони про рівноправність при найманні на роботу.

Тести на розумові здібності:

- ✓ тести на розумовий розвиток (пам'ять, швидкість мови, словарний запас);
- ✓ тести на особливі розумові здібності (дедуктивне та індуктивне мислення, розвиток словарного запасу, вміння маніпулювати цифрами);
- ✓ тести на рухові та фізичні можливості (на координацію і спритність пальців рук, швидкість рух руки і реакції на силу і витривалість, динамічну силу (підтягування), координування дій (стрибки);
- ✓ тести оцінки особливості та інтересів для прогнозування поведінки людини на роботі:
- ✓ на мотивацію особистості;
- ✓ на стійкість;
- ✓ на екстравертність;
- ✓ емоціональну стійкість;
- ✓ здатність до навчання;
- ✓ на свідомість;
- ✓ на схильність до кар'єри.
- ✓ тести на досягнення у конкретних галузях:
- ✓ економіки;
- ✓ менеджменту;
- ✓ маркетингу;
- ✓ HRM тощо.

Тести у вигляді робочих завдань відзначаються тим, що вони оцінюють ефективність виконання роботи безпосередньо, тоді як особистісні передбачають виконання роботи через оцінку якостей особи. Завдання виконуються на роботі, тому для них важко підібрати відповіді. Воно має безпосереднє відношення до тієї роботи, на яку наймається претендент, і визначає тільки ділові якості людини.

Етап 5. Перевірка рекомендацій та службового списку

Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендента, його компетенцію, здатність адаптуватись у колективі. Окремі фірми замовляють описування біографії у спеціальних агентствах, які надають інформацію про фінансовий стан, заборгованість, кредити у банку, характер та стиль життя. Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента – як поточної, так і минулої роботи.

Етап 6. Медичний огляд

Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента:

- ✓ робота з харчовими продуктами;

- ✓ коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних захворювань;
- ✓ коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу.

Етап 7. Прийняття рішення

Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.

6. Конкурсний відбір персоналу

Конкурс – це конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах.

Система конкурентного відбору складається з таких елементів:

- ✓ претенденти, які виставляють свою кандидатуру на конкурс;
- ✓ конкурсна комісія, яка організовує конкурс і вибирає форми та методи його проведення;
- ✓ механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;
- ✓ механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу і його результати.

Конкурсний відбір претендентів на посаду дає можливість організації: підняти престиж посади, залучити велику кількість претендентів, підвищити об'єктивність рішення про приймання на роботу, продемонструвати демократизацію та відкритість системи HRM, формувати трудовий колектив із числа висококваліфікованих спеціалістів.

Основними елементами конкурсної процедури є:

1. **Конкурсна комісія.** Вона створюється рішенням адміністрації організації і до її складу входять представники власника майна, адміністрації та профспілкової організації. Вона вивчає ділові, професійні та моральні якості претендентами на посаду. Конкурсна комісія може запропонувати претендентам розробити програму або доповідь перед виборцями, а окремим із них зняти свою кандидатуру з голосування. Вона готує висновки про кандидатів і доводить своє рішення до відома зборів.

2. **Підбір** – це рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду. Цей метод застосовується і для керівних посад високого рівня, де поряд з професійною компетентністю велике значення має уміння кандидата налагоджувати відносини з партнерами різного рівня, з вищим керівництвом і підлеглими. Підбір і оцінку кандидатів здійснює вище керівництво на основі аналізу документів і характеристик, проведення співбесіди. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до підбору кандидатів на посаду, а недоліками – високий ступінь суб'єктивізму.

3. **Відбір** – це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.

4. **Вибори –** це спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати. Попередню думку про кожного претендента висловлює конкурсна комісія на основі вивчення офіційних і неофіційних документів та співбесіди. Ця інформація доводиться до виборців (трудового колективу та ін.), перед якими виступають претенденти зі своїми програмами або повідомленнями. Виборці надають перевагу тому чи іншому кандидату шляхом голосування. Кандидат вважається вибраним, якщо за нього проголосувала, залежності від умов конкурсу, – проста більшість, 2/3, 3/4 або 100 % складу голосуючих.

Перевагами вибірного методу є можливість врахування думки членів колективу, а недоліками – суб'єктивізм виборців щодо маловідомих їм кандидатів. Нерідко голосуючі

надають перевагу претенденту на основі спостережень за поведінкою кандидата під час виступу з доповіддю або з відповідями на запитання.

Етапи конкурсу

Конкурсна процедура проходить у три етапи:

Етап 1. *Підготовчий* – це процес створення конкурсної комісії як органу, що відповідає за підготовку і проведення конкурсу. Об'яви про вибори, інформацію про строки подачі заяв, вимоги до професійно-кваліфікаційних та інших якостей претендентів розміщуються у стінній пресі організації та засобах масової інформації не пізніше як за 1 місяць до встановленого терміну виборів. Організаційно-технічну роботу по підготовці виборів здійснює кадрова служба організації. Список кандидатів для участі у виборах та основні відомості про них доводяться до відома коле ктиву не пізніше як за тиждень до виборів. Кожний кандидат на виборчу посаду має право відмовитись від участі у виборах на будь-якому етапі їх проведення.

Етап 2. *Проведення виборів*. Вибори кандидатів на посаду керівника організації здійснюються на зборах (конференції) трудового колективу. Збори розглядають матеріали конкурсної комісії і виносять рішення про внесення кандидатур відповідних кандидатів для голосування. Всім кандидатам, внесеним до списку для голосування, повинна бути надана можливість виступити перед колективом, доповісти програму своєї майбутньої діяльності. В обговоренні кандидатур може брати участь будь-який член трудового колективу.

Збори є правомірними, якщо в них бере участь більше половини загального колективу.

Обраним вважається кандидат, який отримав більшість голосів за умови, що за нього проголосувало більше половини учасників зборів.

Якщо жоден із кандидатів не набрав більшості голосів, то проводиться повторне голосування. До нього допускаються два кандидати, які одержали найбільшу кількість голосів.

Якщо при повторному голосуванні жоден кандидат не отримав більше половини голосів, то призначаються нові вибори.

Етап 3. *Заключний*. На цьому етапі підводяться підсумки виборів шляхом затвердження результатів голосування органом, який створив конкурсну комісію. Це рішення є основою для власника майна при укладанні контракту і видання наказу про його призначення на посаду керівника організації. Для забезпечення конкурентності, справедливості, неупередженості при проведенні конкурсів на заміщення вакантних посад голів правління ПАТ Фонд державного майна України створює постійну конкурсну комісію у складі не менше п'яти осіб.

Очолює комісію перший заступник голови Фонду або, у разі його відсутності, виконуючий його обов'язки.

Персональний склад комісії затверджується наказом голови Фонду. Для забезпечення роботи комісії призначається секретар.

На конкурсну комісію покладаються такі функції:

- ✓ розгляд документів стосовно запропонованих кандидатур та програм діяльності кандидатів на посаду голови правління ПАТ;
- ✓ проведення конкурсного відбору кандидатур на заміщення вакантних посад голів правліньП.

Конкурсна комісія має такі повноваження:

1) давати висновки щодо програм, наданих кандидатами;
2) давати висновки щодо призначення кандидата на посаду голови правління ВАТ;
3) визначати терміни проведення конкурсів;
4) визначати переможця;
5) публікувати підсумки конкурсів;
6) запрошувати у разі потреби на свої засідання представників органів виконавчої влади, членів наглядових рад ВАТ та інших зацікавлених осіб;
7) за потреби залучати до роботи в комісії працівників Фонду з правом дорадчого голосу;

8) у разі потреби вимагати від кандидатів надання додаткової інформації щодо положень своєї програми;
9) запрошувати до розгляду програм, наданих кандидатами, незалежних експертів.

Порядок роботи комісії

Комісія скликається на засідання у разі:

- ✓ видання Фондом відповідного наказу про звільнення голови правління ПАТ та про проведення конкурсу на заміщення цієї вакантної посади;
- ✓ якщо голова правління працює на умовах контракту й термін його дії закінчується, а домовленості між сторонами про продовження контракту немає;
- ✓ ухилення голови правління від укладення контракту.

Комісія починає роботу на підставі рішення голови комісії та діє відповідно до регламенту роботи комісії, в якому зазначаються:

- ✓ питання, які будуть розглянуті комісією;
- ✓ термін розгляду документів або заслуховування учасників;
- ✓ дата проведення конкурсу;
- ✓ дата публікації про проведення конкурсу в засобах масової інформації.

Засідання комісії вважається правомірним, якщо на ньому присутні не менше ¾ складу комісії. Учасником конкурсу може бути фізична особа, яка має відповідний рівень професійної підготовки та досвід практичної роботи на керівних посадах.

Учасник конкурсу повинен відповідати іншим вимогам, визначеним законодавством.

Для участі у конкурсі подаються такі документи:

1) заява про участь у конкурсі;
2) заповнений у встановленому порядку особовий листок з обліку кадрів з наклеєною фотокарткою;
3) автобіографія, написана власноручно;
4) копії документів про освіту;
5) план роботи на посаді голови правління ПАТ;
6) програма покращення фінансово-економічного стану ПАТ або програма виходу з кризового стану;
7) листи-подання з організацій, які рекомендують учасника (у разі наявності).

Листи-подання повинні бути підписані керівниками відповідних організацій та містити оцінку плану роботи і програми, надані учасником характеристики особистих якостей і висновок про можливість займати посаду голови правління ПАТ. План роботи та програма повинні містити техніко-економічне обґрунтування заходів щодо забезпечення прибуткової роботи ПАТ, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ, плани ліквідації, у разі наявності заборгованостей з виплат зарплат, перед бюджетом, Пенсійним фондом та ін.

Документи приймаються секретарем комісії. Кінцевий термін прийняття документів – 30 днів з дати оголошення конкурсу.

У разі наявності лише одного претендента на заміщення вакантної посади голови правління ПАТ комісія приймає рішення про розгляд документів, якщо подані ним документи відповідають вимогам умов конкурсу. Рішення про визначення переможця конкурсу приймається на підставі підсумків голосування членів комісії простою більшістю голосів, про що складається відповідний протокол. За рівної кількості голосів голос голови комісії є вирішальним.

Протокол, підписаний членами комісії, які були присутні при обговоренні кандидатур та голосуванні, є підставою для укладання Фондом контракту та видання наказу про призначення учасника, який пройшов конкурс, на посаду голови правління ПАТ. Протокол затверджується головою Фонду або особою, що виконує його обов'язки.

Підсумки проведення конкурсу в п'ятиденний термін після затвердження протоколу подаються секретарем комісії для опублікування в «Українській інвестиційній газеті».

7. Порядок приймання на роботу

Прийняття на роботу у підприємствах різних форм власності здійснюється відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, затверджених керівниками підприємств та погоджених із профспілковими організаціями.

Згідно з Конституцією України, під час прийняття на роботу не допускається яке б то не було пряме чи непряме обмеження прав або врахування прямих чи непрямих переваг залежно від статі, раси, національності та віросповідання.

Забороняється відмовляти в прийнятті на роботу за такими мотивами:

- ✓ вагітність жінок або матері з малими дітьми;
- ✓ соціальне походження, засудження батьків або родичів, судимість, якщо останнє не передбачене законом.

Забороняється приймати на посади з матеріальною відповідальністю осіб, яких було засуджено за крадіжку, хабарництво та інші карні злочини, якщо у вироку окремо і не зазначалось про позбавлення права обіймати певну посаду. Це обмеження діє до зняття судимості.

Конституційне право на працю робітники та службовці використовують шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві. Трудовий договір – це угода між працівником і підприємством, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підкоряючись внутрішньому розпорядку підприємства, а підприємство зобов'язується платити йому заробітну плату та забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективною угодою та згодою сторін.

Трудові договори за терміном дії бувають таких видів:

- ✓ договори, укладені на невизначений строк;
- ✓ договори, укладені на визначений строк;
- ✓ договори, укладені на час виконання певної роботи.

Трудові договори укладаються в письмовій формі та підписуються працівником і керівником підприємства, після чого працівники оформляються на роботу наказом по підприємству. На підставі наказу про зарахування на роботу в трудовій книжці працівника робиться відповідний запис.

Влаштовуючись на роботу, працівник має подати адміністрації (працівнику з кадрової роботи) трудову книжку, а у випадках, коли особа влаштовується на роботу вперше – довідку з домоуправління, ЖЕКу або сільської ради про останню зайнятість; звільнені у запас військовослужбовці подають військові квитки, а молоді спеціалісти – направлення на роботу, яке видається навчальним закладом. У всіх випадках повинен бути паспорт.

У разі прийняття на роботу, яка потребує спеціальних знань, адміністрація може вимагати від працівника диплом (копію) про закінчення навчального закладу або документ про спеціальну професійну підготовку. З метою охорони здоров'я населення працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування, продовольчих магазинів, дитячих закладів, усіх видів транспорту, а також підприємств шкідливими умовами праці під час прийняття на роботу мають пройти медичний огляду. Списки професій та порядок медичного обстеження встановлює Міністерство охорони здоров'я України.

Порядок оформлення на роботу

Начальник відділу по роботі з персоналом (працівник по кадрах) під час бесіди з особою, яка влаштовується на роботу, пересвідчується у тому, що її трудова книжка, паспорт, диплом, посвідчення, а для військовозобов'язаних – і військовий квиток відповідним чином оформлені, тобто записи у них зроблено правильно, фотокартка у паспорті відповідає особі пред'явника документів. Після цього для особи, яка влаштовується на роботу, виписується бланк наказу про прийняття на роботу. Підписаний начальником HR відділу бланк наказу віддається працівникові для ознайомлення з умовами праці та для співбесіди з керівником

відділу, який на зворотному боці бланка пише свій висновок про можливість прийняття, а також візує наказ: на яку посаду може бути призначений претендент, з яким окладом або за яким розрядом. Результати медичного обстеження, відмітки про інструктаж з техніки безпеки та протипожежний мінімум проставляються на зворотному боці бланка наказу про прийняття на роботу. Після підписання наказу про прийняття на роботу відділ персоналу заповнює особову картку, а у трудовій книжці робляться необхідні записи (додаток).

Під час оформлення на роботу службовців їх ознайомлюють з посадовою інструкцією. Всі особи, які влаштовуються на роботу, повинні ознайомитись з правилами внутрішнього трудового розпорядку. У наказі про прийняття на роботу слід точно зазначити назву посади, на яку призначено робітника або службовця, відповідно до штатного розкладу.

Особливий порядок виборів і призначення нового голови правління ПАТ відбувається у такому порядку:

1. власникам майна видається наказ про призначення нового виконуючого обов'язки голови правління ПАТ відповідно до статуту та оголошується проведення конкурсу на заміщення цієї вакантної посади;
2. після проведення конкурсу та визначення переможця видається наказ про затвердження підсумків конкурсу і укладання контракту з переможцем;
3. після підписання контракту з переможцем видається наказ про призначення на посаду голови правління ПАТ. Відділ персоналу ПАТ робить відповідний запис у трудовій книжці.

У разі ухилення або зволікання переможцем конкурсу з укладанням контракту без поважних причин протягом місяця від затвердження наказу про підсумки конкурсу видається наказ про оголошення нового конкурсу на заміщення вакантної посади.

Призначення голів правлінь холдингових та державних акціонерних компаній здійснюється аналогічно ПАТ.

8. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників

Щодо прийняття на роботу деяких категорій працівників встановлено додаткові правила. Так, законодавством дозволяється приймати на роботу підлітків від 15 до 16 років, якщо це погоджено з комітетом профспілки. На керівні посади працівників висувають за ініціативою власника майна підприємства на підставі рішення відповідного органу. Призначення на виборчу посаду відбувається за наявності протоколу зборів про обрання працівника на цю посаду. Якщо відповідно до законодавства або статуту підприємства певна посада заміщується на засадах конкурсу, то призначення на роботу відбувається на підставі рішення відповідного органу про обрання за конкурсом. Особливим порядком регулюється прийняття на роботу за сумісництвом. Сумісництво на службі означає одночасне обіймання, крім основної, іншої оплачуваної посади на підприємстві або виконання іншої регулярно оплачуваної роботи.

Особливості оформлення осіб, котрі призначаються на посади з матеріальною відповідальністю, полягають у тому, що з ними укладається особливий письмовий договір про відповідальність за збереження переданих їм цінностей, який зберігається у бухгалтерії або в особовій справі працівника.

У разі бригадної матеріальної відповідальності бригадир або його заступник призначається наказом після обрання на зборах членів бригади. Нових робітників приймають тільки за згодою загальних зборів бригади.

9. Переведення на іншу роботу

Переведення на іншу роботу – це зміна місця роботи працівника, виду трудової діяльності або інших суттєвих умов праці. До суттєвих умов праці належать:

- розмір і система заробітної плати;

- ступінь складності та важкість роботи;
- час і порядок виконання роботи;
- право на скорочений робочий день;
- право на додаткову відпустку, пільгову пенсію та ін.

У випадках, якщо працівник зарахований до підрозділу, розміщеного в іншій місцевості, то його можна перевести до іншого підрозділу тільки за його згоди, тому що змінюється одна з головних умов – місце роботи.

Для переведення на прохання працівника на іншу роботу потрібно мати згоду адміністрації. Таке прохання адміністрація повинна виконати у таких випадках:

- якщо працівник через хворобу, перенесену операцію або інші пошкодження здоров'я потребує більш легкої праці;
- якщо вагітна жінка або мати неповнолітніх дітей не може виконувати своїх звичайних трудових обов'язків.

За працівниками, переведеними за станом здоров'я на легшу роботу, зберігається попередній середній заробіток. Переведення через виробничу потребу відбувається тоді, коли слід виконати роботи для недопущення чи ліквідації стихійного лиха, виробничої аварії або негайного ліквідування їх наслідків, при виникненні нагальності зміни відсутнього працівника та в інших виняткових випадках.

Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника (тимчасова непрацездатність, відпустка, відрядження), якщо спричинено потребою виконання розпорядчих функцій.

Призначення працівника виконуючим обов'язки на вакантній посаді не можна вважати заміщенням, а тільки переведенням на іншу роботу зі згоди на це працівника.

Не допускається переведення на іншу роботу, не сумісну зі станом здоров'я працівника. Працівники, які мають дисциплінарні порушення, можуть бути переведені на нижчу посаду терміном на один рік. Після закінчення терміну, визначеного адміністрацією, працівник повертається до колишньої роботи.

Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, а також переведення на роботу на інше підприємство або в іншу місцевість, хоча б і разом з підприємством, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник не має права переміщати працівника на роботу, не сумісну з його станом здоров'я.

У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого дня, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад тощо – працівник повинен бути повідомлений не пізніше як за два місяці. Якщо колишні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється.

Тимчасове переведення на іншу роботу в разі виробничої потреби

У разі виробничої потреби власник має право переводити працівників на термін до одного місяця на не обумовлену трудовим договором роботу на тому ж підприємстві або на іншому підприємстві, але в тій же місцевості з оплатою праці за виконаною роботою, але не нижчою від середнього заробітку за попередньою роботою. Таке переведення допускається з метою попередження стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків; для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування державного або громадського майна та в інших виняткових випадках, а також заміни відсутнього працівника.

Тривалість переведення на іншу роботу для заміни відсутнього працівника не може перевищувати одного місяця протягом календарного року. Відмова без поважних причин від тимчасового переведення на іншу роботу в разі виробничої потреби вважається порушенням трудової дисципліни.

Тимчасове переведення на іншу роботу в разі простою

У разі простою працівники переводяться з урахуванням їх спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на цьому ж підприємстві на весь час простою або на інше підприємство, але в тій самій місцевості на термін до одного місяця. Відмова без поважних причин від такого переведення вважається порушенням трудової дисципліни.

При переведенні на нижче оплачувану роботу внаслідок простою за працівниками, які виконують норми виробітку, зберігається середній заробіток за попередньою роботою, а за працівниками, які не виконують норми або переведені на почасово оплачувану роботу, – їх тарифна ставка (оклад). У разі простою чи тимчасової заміни відсутнього працівника не допускається переведення кваліфікованих працівників на некваліфіковані роботи.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ HR СЛУЖБ

1. Призначення та роль сучасних HR служб в організації
2. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб
3. Різновиди HR служб
4. Основні функції та відповідальність HR служб
5. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень
6. Взаємозв'язок HR служби з іншими підрозділами організації
7. Реорганізація роботи HR служби
8. Роль HR менеджера.
9. Процес планування роботи з персоналом.
10. Види та вибір методів планування.
11. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації
12. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR менеджера

Рекомендована література: [1, 8, 11, 12, 19, 24, 28, 32]

1. Призначення та роль сучасних HR служб в організації

Робота з персоналом підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. На різних підприємствах використовуються різні назви цієї служби: відділ кадрів, служба кадрів, відділ по роботі з персоналом і т. д

За статусом служба HRM є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т. д.). [1]

Кадрова служба організації – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом з зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках вибраної HR політики.

Головне призначення HR служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні HR політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні. [5]

Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва.

Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовило якісні зміни систем управління та знайшло відображення в нових формах і методах роботи з персоналом.

В останні десятиліття прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу. Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією HR відділу. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів. [2]

В умовах ринкового господарювання персоналу організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, навичок, але й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей є нині основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам та вимогам виробництва. Отже, для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення розроблення та реалізації HR політики, підвищення ефективності діяльності служб HRM в організації.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків HR служб. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HRM. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб HRM не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. *Наприклад,* служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної HR політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом.[6]

Ефективність роботи сучасної HR служби на підприємстві залежить від [5]:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємопов'язаності роботи структурних підрозділів у середині самої служби;
- органічного зв'язку роботи HR служби з роботою технічної і економічної служби підприємства;
- кадрового забезпечення служби.

Кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами на підприємстві. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією HR політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням робітників, а також створювати соціально-психологічний клімат у колективі і соціальний захист робітників. [5]

2. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб

В організаційних структурах організації відділ кадрів з'явився не так вже й давно. Спочатку він був відділом обліку фактичного використання працюючих. Відділ виконував звичайні канцелярські функції, а у 30-х роках, коли на відділи кадрів були покладені функції і відповідальність за роботу з кадрами, роль їх значно посилилась. Цьому сприяв розвиток профспілкового руху. Керівництво, зіткнувшись зі звинувачуваннями у встановленні заробітної плати, нижчої за стандарт або у невиправданому звільненні працівників, у неправильному службовому просуванні та переведенні і т. п., вирішило, що кращим способом уникнути виникнення профспілок є усунення недоліків, які змушували робітників вступати до них. У багатьох організаціях відділам кадрів були надані широкі повноваження щодо розробки єдиної HR політики, контролю та управління її впровадженням.

Незважаючи на ці зусилля, профспілки з'являлися, і відділам кадрів були надані повноваження на проведення переговорів щодо укладання трудових угод і розгляду скарг. А оскільки профспілки постійно прагнуть знайти вразливі місця в роботі керівництва і намагаються створювати прецеденти у взаємовідносинах між відділами, то відділи кадрів були уповноважені здійснювати централізований контроль за кадровою діяльністю у всій організації.

Другим фактором, який допоміг піднести роль відділів кадрів, є визначення керівництвом їх ролі у виробництві. Якщо власник (управитель) у допромислову епоху знав своїх співробітників за іменами, мав можливість особисто займатися потребами своїх робітників, то індустріалізація змінила взаємовідносини. Із зростанням розмірів організації усе більше й більше інстанцій з'являлось між окремим працівником і керівником. У великих корпораціях до 10 інстанцій або рівнів існують між працівником, який одержує погодинну платню, та вищим керівництвом. Якщо зусилля людей, які займалися кадрами у 20-ті роки, мали вигляд опікунства, то у 30–50-х науковці вважали, що метою успішного керівництва кадрами є виявлення найкращих якостей працівників. У 1994 р Томас Дж. Спейте (професор кафедри керівництва кадрами Йєльського університету) зробив визначення успішного управління кадрами, яке підкреслює як людський, так і професійний аспект цієї проблеми: *управління кадрами* – це кодекс методів організації та такого поводження з людьми на роботі, внаслідок якого найбільш повно досягалась б реалізація внутрішніх здібностей кожного з них окремо, тобто максимальна ефективність їх самих та їх груп. Це дає підприємству, частиною якого вони є, вирішальну перевагу під час конкуренції та дає змогу досягати оптимальних результатів. Коментуючи це визначення, Пігоре та Мейєре поглиблюють його, зосереджуючи увагу на розвитку особистості: гарне управління кадрами допомагає окремим особам повністю реалізувати свої здібності та досягти не тільки максимального особистого задоволення від своєї праці, а й від того, що вони є частиною робочої групи. Якщо людина й належить до певної групи, то вона не обов'язково розчиняється у ній. Вона не повинна втрачати свою індивідуальність через те, що є частиною групи. Успіх її як члена групи значною мірою відображує правильність точки зору, яка надає важливого значення кадрам і відповідній програмі роботи з ними.

Створення HR відділів на підприємствах було підпорядковано головним чином одній меті – найманню робочої сили. У зв'язку з цим головна функція HR служби того часу полягала у прийманні та звільненні працівників. Наявність потрібних трудових ресурсів гарантувало успішне вирішення цього завдання.

Прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу. Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією HR відділу. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням

кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів. [2]

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків HR служб. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HRM. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб HRM не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної HR політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом.

Є ціла *низка проблем* в HR службах. Часто вони не відповідають новим вимогам сучасного виробництва, обмежуючи власну діяльність вирішенням питань наймання та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На багатьох підприємствах не проводиться системна робота з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване вивчення професійних здібностей працівників, планування їхнього кар'єрного просування, розроблення перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної HR політики й структура HR служб та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.

У зв'язку з цим удосконалення діяльності HR служб за сучасних умов має передбачати такі напрями роботи:

- Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.
- Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що потребує від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.
- Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах досить актуальною є проблема випереджальної підготовки робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та технології, що вимагає від кадрових служб розробки перспективних планів формування трудового колективу.
- Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах.
- Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів.

- Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості через кваліфіковане додержання фахівцями HR служб порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

Реалізація цих напрямів удосконалення HRM має бути пов'язана з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової роботи, постійним зростанням рівня освіти, кваліфікації та авторитету працівників HR служб. [6]

3. Різновиди HR служб

Структура HR служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

HR Відділ є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг. [2]

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій HR служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т.д.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або HR відділу, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями..

На великих підприємствах у складі відділу персоналу є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. Тобто, великі виробничі або комерційні структури вимагають створення розгалуженої служби HRM по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 8). [4]

Рисунок 8. Організаційна структура HR служби

При цьому HR директор особисто вирішує наступні питання [4]:

- філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

У структурі служб HR відділів в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі *підрозділи:*

- сектори;
- бюро;
- групи, функції яких виконують окремі виконавці.

До складу HR відділів можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи та інші спеціалісти.

Чисельність працівників, необхідних для виконання всіх робіт з комплектування та обліку персоналу, визначається такими показниками:

- загальна трудомісткість робіт, розрахована за типовими нормами за рік (квартал);
- чисельність персоналу в організації;
- фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.

Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей. На рис. 9-14 наведені організаційні структури HRM різних організацій.

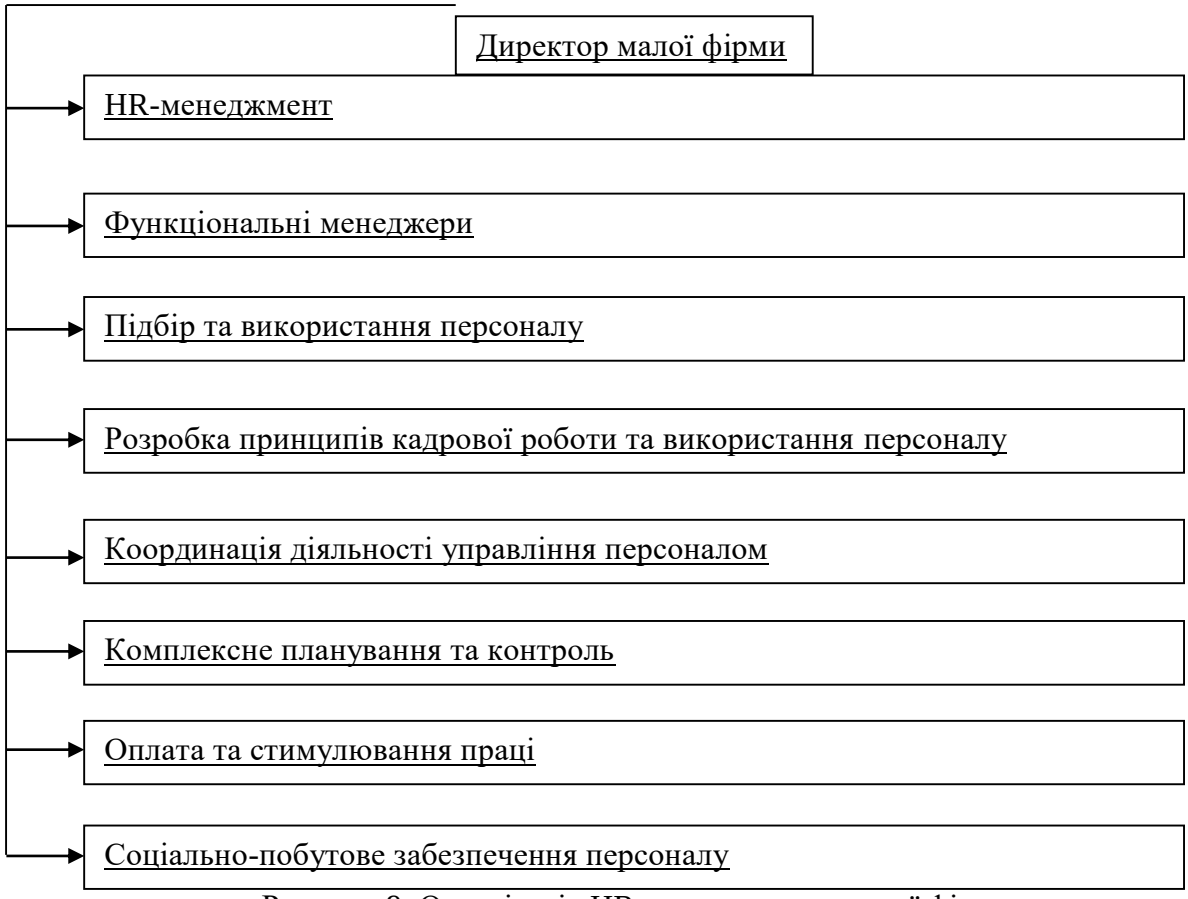

Рисунок 9. Організація HR-менеджменту малої фірми

Рисунок 10. Організаційна схема HRM виробничої фірми

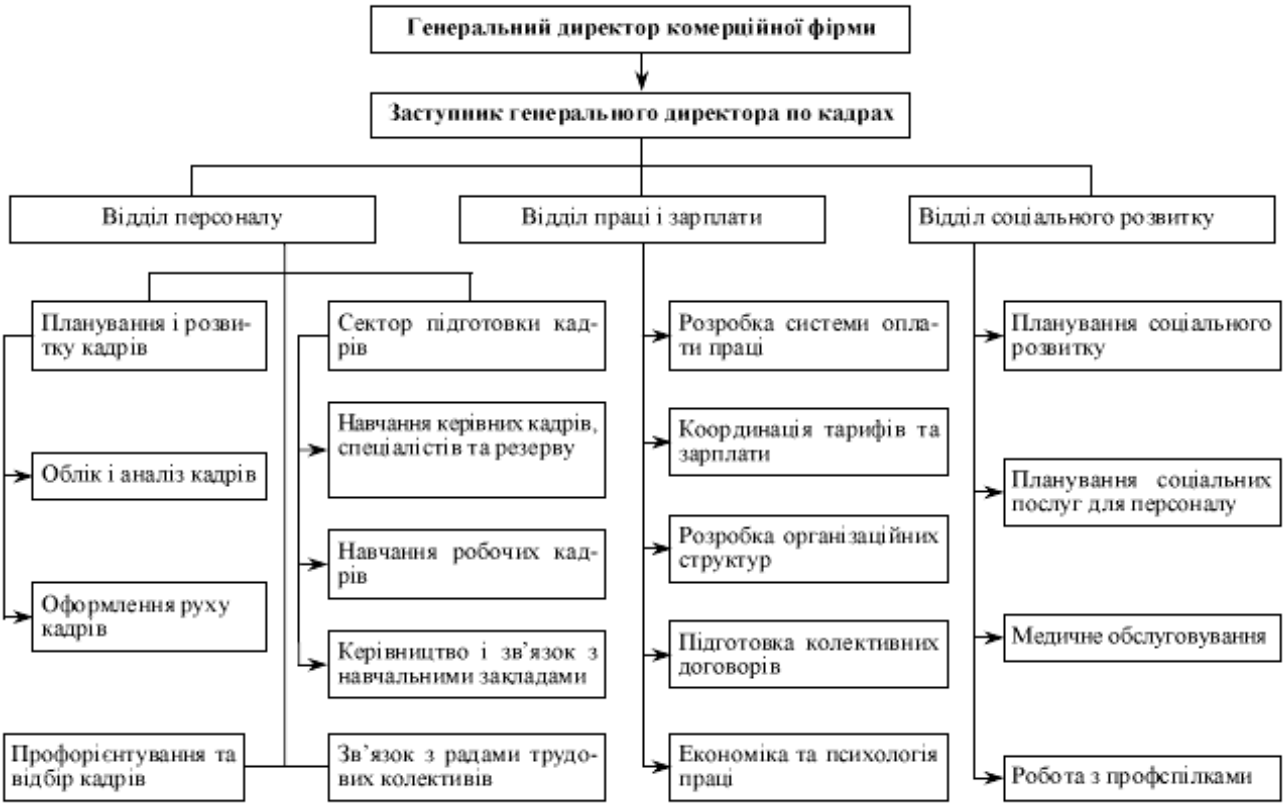

Рисунок 12. Підрозділи HR служби в системі комерційної фірми

Рисунок 13. Організаційна структура HRM холдингової компанії

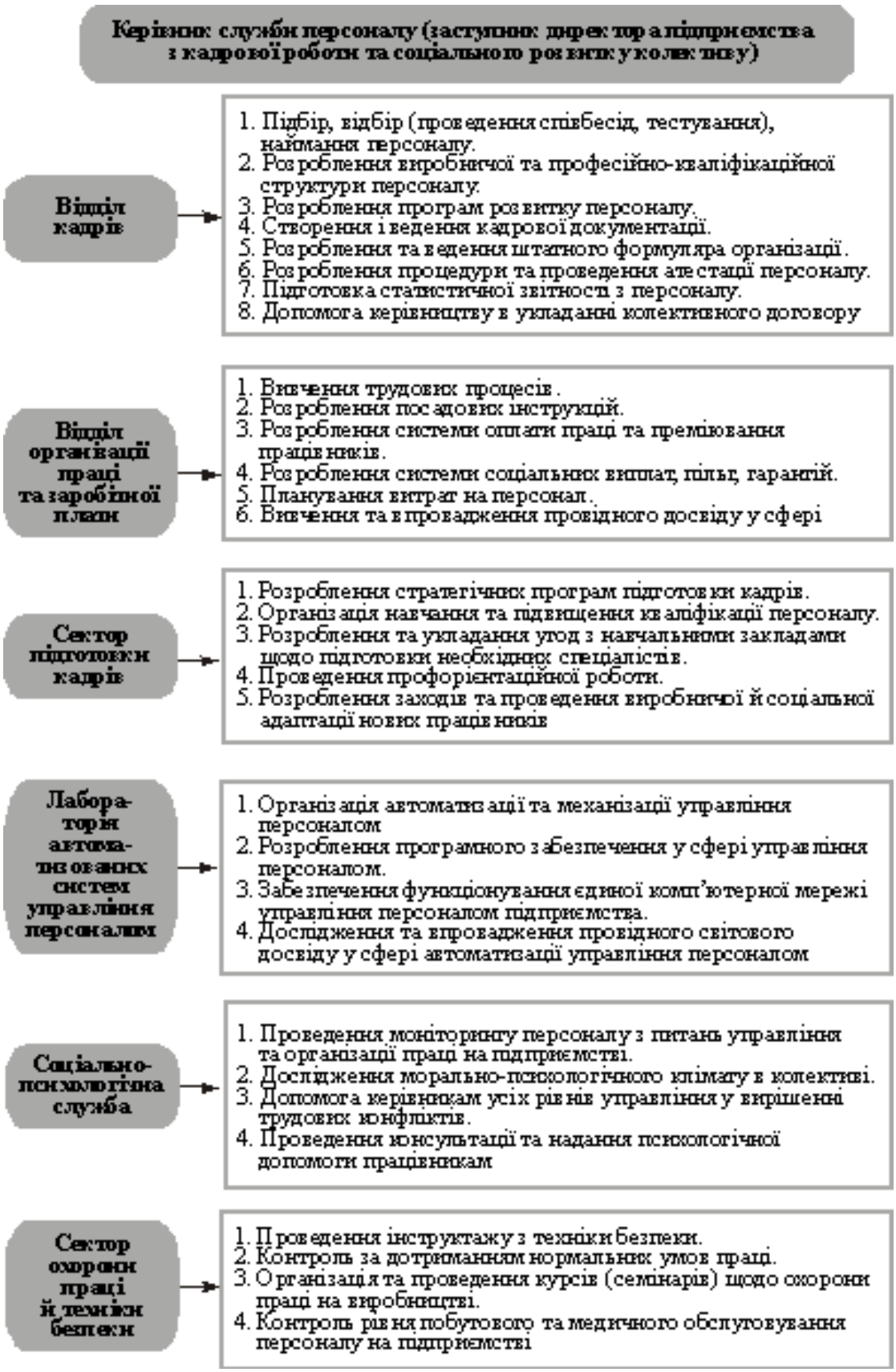

Рисунок. 14. Структура та функціональні обов'язки HR служби

HRM контролює всі підрозділи і функції підприємництва та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси та ін. HR Відділ створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

4. Основні функції та відповідальність HR служб

Функції та відповідальність HR відділу

Для виконання поставлених завдань HR відділ на підприємстві виконуються такі функції [2]:

1. Разом з економічним відділом, відділом праці та соціального захисту складає перспективні та поточні плани потреби в різних категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.
2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.
3. Організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.
4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.
5. Формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.
6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.
7. Вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.
8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.
9. Складає розрахунки і заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.
10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.
11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.
12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.
13. Веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.
14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.
15. Оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди).
16. Підготовляє договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.
17. Підготовляє та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів.

18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.
19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом.
20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень.
21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.
22. Веде облік військовозобов'язаних.
23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.
24. Допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються, підприємствах у випадках, передбачених чинним законодавством.

Права HR відділу

HR Відділ на підприємстві має такі права [2]:

1. Контролювати використання робітників і службовців у відповідності з їх професією, спеціальністю та кваліфікацією.
2. Вимагати від керівників підрозділів інформацію про роботу з персоналом, а також інші матеріали з комплектування, розстановки, використання та оцінки діяльності працівників.
3. Репрезентувати з питань виконання своїх обов'язків підприємство у державних і громадських закладах.
4. Брати участь у розробці та вдосконаленні організаційної структури управління підприємством, штатного розкладу, завдань відділам підприємства.
5. Пропонувати заходи заохочення та покарання за порушення трудової дисципліни.
6. Контролювати виконання трудового законодавства підрозділами підприємства (спільно з профспілковим комітетом та юридичною службою).

Відповідальність HR відділу

Начальник HR відділу, його працівники залежно від посадових функцій та відділ персоналу в цілому відповідає за [2]:

1. Забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників, спеціалістів та допоміжного персоналу, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій у визначені планом строки.
2. Наявність резерву підготовлених інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівництва підприємства.
3. Стан обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та стан діловодства щодо персоналу.
4. Збільшення плинності всіх категорій персоналу та стан трудової дисципліни.
5. Своєчасне вирішення питань за заявами та скаргами, що стосуються персоналу.

Функції HR менеджера в американських фірмах [2]

1. Планує і виконує роботу на всіх стадіях діяльності персоналу:
    - набір;
    - інтерв'ювання;
    - відбір на вакантні місця.
2. Планує і проводить нову орієнтацію службовця. Щоб сформувати позитивне відношення до цілій організації

3. Веде справи по страхуванню, пенсійному плану і операціях з персоналом таких як:
   - прийом;
   - просування;
   - переміщення;
   - звільнення.
4. Досліджує нещасні випадки і готує звіт для виплати страховок.
5. Визначає розмір компенсаційних виплат.
6. Проводить аналіз зарплати у межах ринку праці, щоб визначити конкурентоспроможну ставку заробітної плати.
7. Складає план дій персоналу.
8. Зустрічається з представниками профспілок для розгляду скарг.
9. Пише окремі зауваження службовцям з їх обґрунтуванням, проводить переговори для визначення подальших дій.
10. Готує доповіді і рекомендує процедури по скороченню кількості прогулів і пропусків.
11. Представляє організацію в слуханнях і дослідженнях відносно персоналу.
12. Укладає контракти із зовнішніми постачальниками, щоб забезпечити для працівників послуги типу буфету, транспортування або допомоги при переселенні.
13. Може складати план дій персоналу, використовуючи комп'ютер.
14. Може давати поради керівництву і керувати випробуванням претендентів.
15. Може контролювати службовців.
16. Може зберігати характеристики найманих працівників для урядових звітів.
17. Може укладати угоди на переговори між підприємцями і профспілками, про умови праці з представниками ділових кіл, профспілок.

Функції відділу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

Відділ підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства виконує такі функції [2]:

1) забезпечує постійне підвищення рівня професійних знань, умінь та навичок працівників підприємства у відповідності з цілями і стратегією підприємства, HR політики, напрямами та рівнем розвитку техніки, технології та організації управління, освоєнням нових видів виробів, робіт (послуг), інтересами працівників для досягнення високої ефективності праці з виробництва конкурентоспроможної продукції;
2) створює і забезпечує ефективне функціонування системи безперервного навчання всіх категорій працівників підприємства;
3) бере участь у розробці стратегії розвитку персоналу підприємства, програми професійного розвитку;
4) здійснює планування підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, визначає напрями, форми, методи і терміни навчання на основі аналізу загальної потреби підприємства у кадрах визначеного рівня і профілю підготовки, замовлень структурних підрозділів з урахуванням результатів атестації та індивідуальних планів розвитку працівників;
5) укладає договори із закладами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації, підприємствами, у тому числі зарубіжними, з навчанню і стажування персоналу;
6) визначає витрати на навчання;
7) організовує направлення працівників на навчання у відповідності із укладеними договорами, оформляє необхідні документи для навчання за кордоном;
8) здійснює організаційно-методичне керівництво, оснащення і розвиток матеріальної бази професійного навчання та курсів підвищення кваліфікації, які входять у структуру підприємства;

9) впроваджує у навчальний процес комп'ютерів і автоматизованих комплексів;
10) організовує добір кадрів викладачів, майстрів виробничого навчання, наставників молоді та інструкторів із числа спеціалістів і висококваліфікованих робітників у відповідності з навчальними програмами, встановлює режим занять для всіх видів професійного навчання кадрів;
11) проводить роботу з професійного орієнтування молоді і організації профвідбору, використання наукових методів відбору контингенту для навчання масовим професіям і спеціальностям;
12) забезпечує функціонування системи адаптації молодих спеціалістів і робітників на підприємстві, у тому числі проведення «дня відкритих дверей», церемоній вступу на роботу «перший робочий день», розвиток наставництва;
13) організовує виробничу практику студентів та учнів;
14) укладає трудові угоди з викладачами та майстрами виробничого навчання, складає документи на оплату праці за навчання і управління виробничою практикою;
15) контролює систематичність і якість проведення занять, успішність слухачів, додержання термінів навчання, виконання навчальних планів і програм, ведення документації;
16) аналізує якісні результати навчання і його ефективності, розробляє пропозиції з удосконалення форм і методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
17) контролює додержання соціальних гарантій працівників у період навчання (збереження стажу, надання скороченого робочого дня, оплачуваних відпусток і т.д.), створення необхідних умов для навчання без відриву від виробництва;
18) контролює витрати коштів на навчання, складає звітність з підготовки та підвищенню кваліфікації персоналу.

Функції бюро соціології праці, соціолога та психолога підприємства

Бюро соціології праці підприємства виконує такі функції [2]:

1) проводить дослідження у галузі соціології, психології та фізіології праці і управління соціальними процесами;

2) створює і оновлює нормативно-методичну та інформаційну базу досліджень з метою підготовки пропозицій і обґрунтування для розробки програм соціального розвитку підприємства;

3) бере участь у розробці соціальних прогнозів і моделюванні соціальних процесів на підприємстві;

4) проводить соціологічні та психофізіологічні дослідження, розробляє заходи за конкретними напрямами удосконалення управління соціальним розвитком підприємства для створення оптимальних трудових процесів, встановлення раціональних режимів праці та відпочинку, покращення морально-психологічного клімату, розвитку трудової мотивації працівників, зміцнення їхнього здоров'я, забезпечення соціальних гарантій;

5) бере участь у розробці пропозицій щодо забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства у рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин;

6) спільно з економічною службою проводить аналіз ефективності діючих форм матеріального та морального стимулювання і розробляє рекомендації щодо посилення їх впливу на підвищення трудової і соціальної активності персоналу;

7) проводить аналіз змін соціальної структури кадрів, професійно-кваліфікаційного і демографічного складу робітників;

8) бере участь у роботі по формуванню резерву керівників, складанні прогнозів потреб у кадрах, ви рішенні питань формування кар'єри, профорієнтування, профвідбору, розстановки і адаптації робітників і службовців, розробці систем оцінки працівників і результатів їх праці;

9) розробляє заходи по соціально-психологічному забезпеченню впровадження нової техніки і прогресивних технологій, аналізу змін у праці і їхнього вплиу на розвиток особистості і трудових колективів;

10) бере участь у розробці заходів по створенню умов для підвищення задоволеності працею, забезпеченню зростання престижності професій, посиленню творчого характеру праці;

11) вивчає і узагальнює вітчизняний і зарубіжний досвід з управління соціальним розвитком підприємства;

12) здійснює методичну та консультативну допомогу підрозділам підприємства по впровадженню в практику роботи соціально-психологічних методів HRM, проведенню обстежень, співбесід з кандидатами на вакантні посади та ін.

5. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень

Кожний підрозділ або окрема посада, що входять до складу структури управління, мають певні функції. Їхнє здійснення вимагає від учасників управлінського процесу володіння певними повноваженнями, тобто офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження й виконувати дії в інтересах організації.

Межі повноважень визначаються статутом, положенням, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються зверху вниз.

Жодна людина не в змозі одноосібно вирішувати виникаючі проблеми: їх занадто багато й вони настільки специфічні, що потребують використання знань і досвіду багатьох людей.

Розподіл управлінських повноважень в організації здійснюється двома шляхами:

- ✓ на основі єдиноначальності й поділу повноважень. Це припускає, що повноваження приймаються тільки з рук безпосереднього керівника, що потім без крайньої потреби не втручається в діяльність виконавця, а тільки контролює його й при необхідності надає допомогу;
- ✓ на основі множинного підпорядкування й поглинання повноважень, коли вищестоящий керівник, передаючи підлеглому повноваження, одночасно повністю зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів керування.

Масштаби повноважень, концентрованих на тому або іншому рівні, визначаються:

1) характером розв'язуваних проблем. Чим вони важливіше й різноманітніше, тим значніше повинні бути повноваження відповідного рівня. У зворотному напрямку діє поділ праці, що спрощує окремі операції, дозволяє їх стандартизувати, а отже знижується потреба в додаткових повноваженнях, необхідних для прийняття рішень;

2) розвиненістю систем комунікацій. Якщо можна без праці зв'язатися з керівництвом й одержати необхідні вказівки, більших повноважень виконавцю не потрібно;

3) особистими особливостями виконавців (досвідом, освітою. Чим вони вище, тим повноважень може бути надане більше.

4) морально-психологічним кліматом в організації.

При розподілі управлінських повноважень в організації виходять із:

- достатності їх для вирішення поставлених завдань;
- ув'язування з повноваженнями тих, з ким суб'єкту доводиться взаємодіяти;
- забезпечення чіткості лінії повноважень, популярності, від кого вони виходять, кому передаються й хто перед ким несе відповідальність;
- обов'язки виконавця в їхніх рамках самостійно вирішувати всі проблеми й нести повну відповідальність за свої дії.

Повноваження розподіляються не завжди рівномірно й можуть бути з тим або інших причин зосереджені переважно на верхніх або на нижніх її "поверхах". Тоді в першому випадку має місце їх «централізація», а в другому -"децентралізація".

На ступінь централізації управлінських повноважень впливають такі обставини:

1) дефіцитність ресурсів, які необхідно контролювати;
2) витрати, пов'язані з ухваленням рішення;
3) завдання забезпечити однаковість у проведеній політиці;
4) розміри організації (чим вона крупніше, тим складніше координувати її діяльність, тому повноваження краще децентралізувати);
5) динаміка бізнесу, напруженість ситуації (коли немає часу для передачі інформації або консультацій, рішення краще приймати вищому керівництву.);
6) історичні традиції організації;
7) наявність кадрів, здатних приймати кваліфіковані рішення на низових рівнях.

Централізація приводить до більших витрат часу на передачу інформації. Децентралізація дозволяє:

- ✓ швидко розробляти й приймати рішення;
- ✓ відмовитися від детальних інструкцій з центра.

У той же час у децентралізації є такі недоліки:

- ✓ слабкий облік і навіть ігнорування в прийнятих рішеннях інтересів інших учасників управління й організації в цілому внаслідок відособленості процесу їхнього вироблення.

Виділяють кілька *видів управлінських повноважень*:

1. Розпорядницькі (загальні, лінійні й функціональні);
2. Координаційні - забезпечують погоджену взаємодію суб'єктів на низових рівнях управління.
3. Контрольно-облікові- перевіряють у встановлених рамках діяльність нижчестоящих суб'єктів.
4. Єднальні повноваження - полягають у тому, що їхні власники відповідно до закону зобов'язані виразити своє відношення до рішень, прийнятих у рамках розпорядницьких або координаційних повноважень. [4]

6. Взаємозв'язок HR служби з іншими підрозділами організації

У реальній практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки HR підрозділу з іншими структурами організації. Проте формальне закріплення є підмогою для запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами. [4]

HR відділ у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами. Так, відділ персоналу *спільно з планово-економічним відділом:*

1. Розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій.
2. Розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також у зв’язку із введенням нових потужностей або підрозділів.
3. Складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів.
4. Готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни.
5. Складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому.
6. Готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв’язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва а також з інших причин.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

1. Вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.), розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві.
2. Готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.
3. Організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.
4. Розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд.
5. Перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення.
6. Здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:
1. Узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства.
2. Готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці.
3. Виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву.
4. Організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах.
5. Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

Спільно з бухгалтерією підприємства: Організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом *із юрисконсультом* організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.[2]

У зовнішньому середовищі відділ персоналу щодо роботи з персоналом взаємодіє з різними державними та недержавними органами (рис. 15).

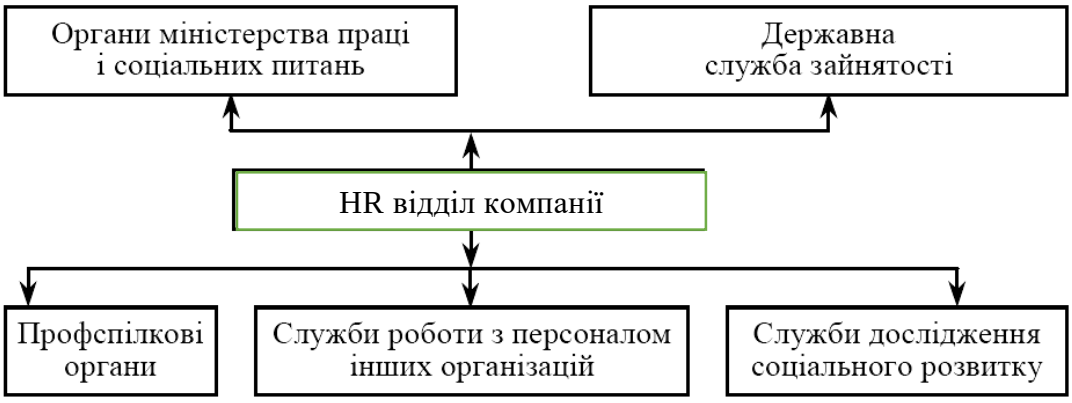

Рисунок 15. Взаємодія HR відділу із зовнішнім середовищем [2]

Отже, в цілому підрозділ з HRM [4]:
- ✓ разом з керівниками інших структурних підрозділів організації розробляє HR політику й плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництвом компанії;

- ✓ періодично (раз на рік на вимогу) представляє керівництву організації аналітичні записи про HR ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями по їхньому рішенню;
- ✓ разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;
- ✓ контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників (оперативне медобслуговування, харчування, постачання промисловими й продовольчими товарами, транспорт і т.п.);
- ✓ спільно із службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпеченню безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

7. Реорганізація роботи HR служби

Реорганізація, як можливий варіант інновацій, дозволить не порушувати існуючої організаційної єдності структурних підрозділів апарату управління та разом з тим, забезпечить утворення нового структурного підрозділу на основі об'єднання, уточнення та зміни функцій зараз існуючих структурних підрозділів. Реорганізація HR відділу повинна переслідувати мету більш повного здійснення цього відділу функцій комплексного управління людськими ресурсами підприємства.

Реорганізація спрямована на підвищення продуктивності праці, скорочення рівня управління, організації. Таким чином, переведення застосовується до тих працівників, які не мали можливості підвищення, і персонального зростання по службі.

Слід відмітити, що реорганізації HR служби може відбуватися за рахунок злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення підприємства, його окремих філій. [2, 3]

При реорганізації HR служб необхідно створити такі HR служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції щодо керівництва організаційною структурою, засновані на ретельному кадровому плануванні, а також створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри державних службовців, аналізом роботи персоналу установи. [7]

На процес реорганізації системи HRM суттєвий вплив має раціональна організація самого процесу її проведення. Вона передбачає необхідність певної послідовності, етапності у проведенні і разом з тим застосування не "локальних" заходів по "вдосконаленню" окремих елементів та підсистем, а комплексного підходу до цієї діяльності. Важливим у зв'язку з цим є організація чіткого планування, визначення конкретних розмірів потрібних для комплексної реорганізації системи фінансових та інших ресурсів.

Реорганізація системи HRM не можлива без реорганізації HR служб. Ця проблема є актуальною для багатьох підприємств, установ, організацій України, які ведуть сьогодні активний пошук шляхів оптимізації своєї діяльності. У цій діяльності реорганізація кадрових підрозділів, змісту та методів їх роботи набуває пріоритетного значення.

Якщо звернутися до досвіду розвинутих зарубіжних країн, то побачимо, що тут спостерігається перегляд місця кадрових служб в організації, підвищується їх роль й у процесі HRM. Відбуваються суттєві зміни у кадровому складі цих служб. В той же час майже не відбувається змін кількісних характеристик кадрового складу, тобто ускладнення діяльності HR служб, розширення їх функцій не призвело до росту чисельності працівників, що реалізують ці функції. Головними причинами цієї обставини називають високий професіоналізм працівників HR служб, забезпечення сучасними технологіями, насичення HR служб комп'ютерною технікою.

Другий етап реорганізації HR служб, але, який відбувається паралельно з процесом перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників HR служб – це внесення необхідних

змін у їх структуру, створення нових робочих місць, розробка кваліфікаційних та етичних вимог до персоналу HR служби .

Ця діяльність проводиться у відповідності до завдань та функцій, що покладаються на відповідні структурні підрозділи. Саме вони зумовлюють структуру HR служби і аж ніяк не навпаки.

Завершує процес реорганізації HR служби забезпечення її необхідним інструментарієм, тобто адаптованими до умов підприємств регламентами та методиками, якими воно повинне керуватися та безпосередньо використовувати у власній управлінській діяльності. Важливим є залучення працівників служби до розробки цих документів. Остаточна адаптація HR служби до нових умов діяльності здійснюється у процесі її експлуатації. [8]

Ефективність управлінської діяльності HR служб значною мірою залежить від її авторитету в організації. Не випадково у великих зарубіжних компаніях HR службам, підкреслюючи їх важливість у загальній структурі компанії, виділяють кращі приміщення. HR служба – це своєрідна візитна картка організації. І місце її розташування, обладнання приміщень, робочих місць працівників поряд з іншими факторами набувають суттєвого значення для формування у людини так званого ефекту першого враження, що надовго визначає її ставлення як до певної структури, так і до організації у цілому.

8. Роль HR менеджера.

У сучасному суспільстві визначенню ролі менеджерів в організації приділяється значна увага. Згідно з дослідженням американського вченого Геста керівники нижньої ланки виконують за день у середньому 583 операції різного характеру. Другий видатний вчений Мінцберг виділив одну загальну рису керівної роботи – роль керівника. Роль керівника, за його визначенням, є набором правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Так само як герої п'єси мають свої ролі, які примушують їх поводитись обумовленим чином, менеджери займають визначені посади керівника, і від цього залежить їхня службова поведінка. «Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори, менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча, як особистість, можуть давати власне трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять ролей, які, на його думку, виконують керівники в різні періоди по-різному.

За його класифікацією ці ролі можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень.

Менеджери у процесі діяльності дотримуються визначених принципів. Принципи – це початок, основа, це те, що є в підвалинах визначеної теорії науки. Керування людьми, здійснюване менеджером, ґрунтується на ряді принципів:

1) підтримка в підлеглих почуття самоповаги. Спочатку потрібно похвалити підлеглого і тільки потім – давати вказівки щодо поліпшення роботи;

2) увага проблемам, а не особистостям;

3) активне використання методів підкріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних – на небажані. На зміну поведінки людей реагувати потрібно відразу ж, тому що відстрочена реакція викликає зайву плутанину;

4) висування ясних вимог, підтримка постійного контакту з людьми, міцних зворотних зв'язків.

Ґрунтуючись на цих принципах, менеджер повинний домагатися від підлеглих бажаних результатів:

- наводити на думки тих, хто бідує лише в підказці;
- давати поради тим, хто має потребу в тому, щоб їх постійно наставляли, консультували, спонукали до дій;
- давати прямі вказівки, нагадувати про необхідність діяти некмітливим;
- у категоричній формі наказувати, наполегливо вимагати виконання від тих, хто нехтує порадами, вказівками, рекомендаціями;

– звільняти, якщо немає іншого засобу змусити людей підкорятися, і, навпаки, заохочувати за сумлінне виконання усіх вказівок керівника.

Як і з ким працювати – багато в чому залежить від особливостей характеру людей, не тільки підлеглих, але і керівників. Цей момент менеджер обов’язково повинний враховувати.[5, 6]

Роль менеджерів в управлінні виконанням посадових обов'язків полягає у тому, аби[10]:

- підтримувати й удосконалювати систему управління виконанням;
- визначати критерії оцінки (цілі підрозділів, компетенції);
- повідомляти працівників про стратегічні плани підрозділів, зіставляючи їх із головною метою організації;
- залучати працівників до процесу розроблення командних й індивідуальних цілей;
- постійно навчати працівників і надавати їм можливість прямо й відкрито висловлювати свою думку при обговоренні результатів їхньої роботи та розвитку;
- проводити оціночні інтерв'ю, об'єктивно оцінювати роботу працівників і досягнення ними поставлених цілей, заповнювати відповідні форми;
- налагоджувати з працівниками зворотній зв'язок з проблем виконання посадових обов'язків;
- ініціювати перед вищим керівництвом рішення, спрямовані на підвищення рівня виконання посадових обов'язків підрозділу в цілому;
- ухвалювати рішення про стимулювання працівників на підставі результатів оцінювання одержаних ними результатів.

Більшість керівників різних великих підприємств і клієнтів з боку звертають увагу на те, як ведеться робота з персоналом, якщо вони беруть безпосередню участь в процесі роботи з даним підприємством. Наявність даного менеджера говорить про те, що керівник піклується про свій колектив.

Структура організації, її інтереси, зв'язки в першу чергу передаються через фахівця з персоналу, який зустрічає, адаптує співробітників і постійно взаємодіє з ними. Від його діяльності багато в чому залежить успіх компанії. Перед тим, як брати на роботу менеджера з персоналу, головному керівник повинен знати, що входить в обов'язки даного фахівця і якими знаннями він повинен володіти.

1. HR Менеджер представляє інтереси колективу.

Вся справа в тому, на якому рівні проблем працює менеджер: з колегами та з керівництвом. Основні проблеми полягають у тому, що керівництво не залучає HR менеджера в свої завдання і турботи, зараховуючи його до табору підлеглих, що є помилкою. У результаті, зростає взаємна незадоволеність роллю такої посади в компанії і результатами роботи її представника.

На жаль, навіть у такій традиційної функції, як підбір персоналу, HR-менеджер найчастіше не має вагомого слова у формуванні вимог до кандидатів, умов найму, у прийнятті остаточного рішення. Даний співробітник стає виконавцем і буде формально ставитися до своєї роботи, тобто навіщо працювати багато, якщо все одно головне рішення приймаєш не ти, або до тебе майже не прислухаються. Часто про ухвалене рішення менеджер дізнається останнім і вже нічого не може змінити. Адже відомо, що велика частина розумних і правильних рішень залишаються нереалізованими тільки тому, що їх не довели до персоналу.

2. Роль HR менеджера в організації.

Усе починається з підбору фахівця з персоналу. Перевага віддається відкритим, приємним і м'яким людям. Більша частина представників цієї професії - психологи. Корінь проблеми в тому, що такі люди мають потребу в позитивній оцінці оточуючих, в схвалення і прийняття. У дотриманні тонкого балансу між інтересами керівництва та персоналу важко

догодити всім. Більшість даних фахівців володіють такими властивостями, як вимогливість, уміння правильно аналізувати роботу співробітників і добре уявляти, на що здатна людина саме в цій компанії. У більшості своїй, ця категорія людей прагне завоювати становище і отримати схвалення своєї роботи з боку головного керівництва.

3. HR Менеджер має займатися підбором кадрів.

Що є головною перевагою у великій компанії? Природно - її персонал. Наскільки він буде кваліфікованим і успішним, настільки буде і успішна робота всієї організації.

HR менеджер повинен забезпечити ефективність роботи людського ресурсу. Він вчасно дбає про кількість потрібного персоналу, про його розвиток і мотивації. Стимулювання і утримання - дві функції, які останнім часом стають пріоритетними для більшості компаній. Технологія роботи з персоналом, яка допускає проведення селекції, акумулювання в організації тільки ефективних співробітників, дозволить витрачати інші ресурси компанії з максимальною віддачею. У цьому випадку буде зрозуміло, у кого з працівників треба інвестувати, кого просувати, кого утримувати. [9]

9. Процес планування роботи з персоналом.

Стратегія HR-менеджменту створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і являє собою способи дій відносно персоналу щодо досягнення цілей організації.

Стратегічне HR планування полягає у зіставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії розвитку й практичного стану людських ресурсів організації.

На рис. 16 показане місце HR (кадрового) планування в системі HRM організації. Сутність HR планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу й необхідній кількості відповідно до здатностей і вимог виробництва.

Рисунок 16. Місце HR планування в системі HRM в організації.

HR планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах персоналу. Для організації важливо розташовувати в потрібний час у потрібному місці, у потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для вирішення виробничих завдань.

На основі стратегії HRM розробляється план ОПМ, що містить пакет конкретних дій, строки й методи виконання, а також потреби в ресурсах (складається на один календарний рік).

Створення плану ОПМ, по суті, є процесом планування людських ресурсів.

У процесі планування (визначаються потреби в персоналі) треба враховувати наступні фактори:

Внутріорганізаційні:

- мета (стратегічні завдання, бізнес-план);
- рух персоналу (звільнення, виходи на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність); фінансовий стан, традиції і т.д.

Зовнішні:

- стан економіки в цілому (темпи економічного зростання галузі, рівень інфляції й безробіття);
- розвиток техніки й технології, державна політика (зміна трудового законодавства, податкового режиму, системи соціального страхування);
- конкуренція й ринкова динаміка.

Процес планування людських ресурсів підлягає завданню реалізації підприємством загальної стратегії. Відправною точкою планування потреби в людських ресурсах є план розвитку організації на майбутній період.

Схематично процес планування потреби в кадрах поданий на рис. 17.

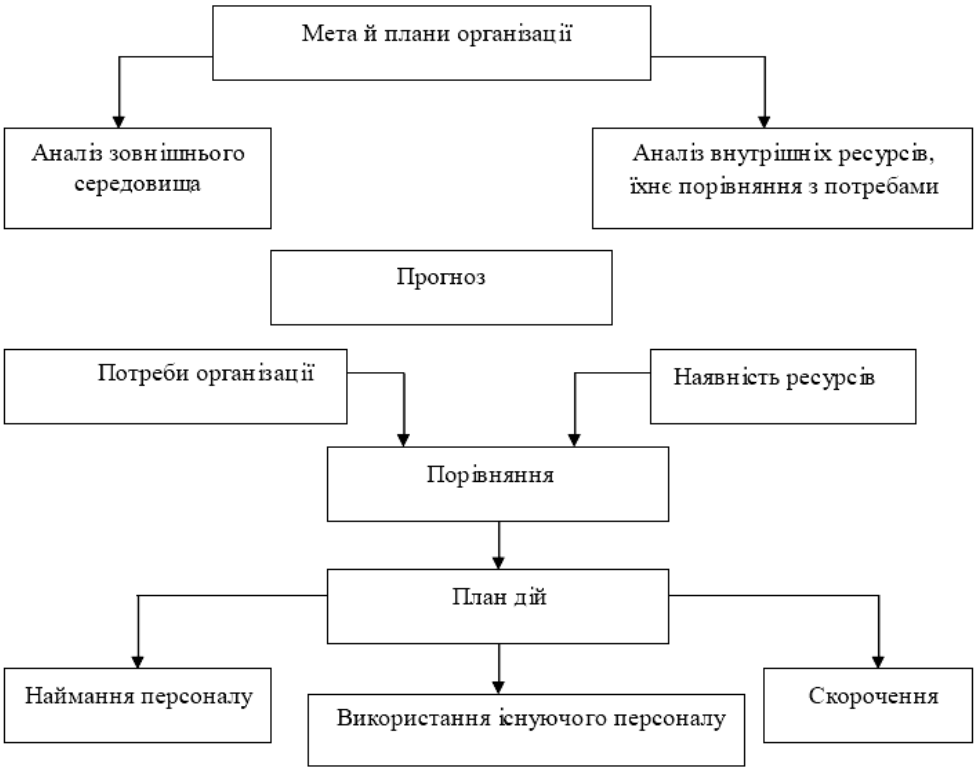

Рисунок 17. Схема процесу планування

Можна виділити такі *етапи планування*:

1 етап – вивчення матеріалів професійних періодичних видань, ресурсів;

2 етап – аналіз внутрішніх ресурсів організації з погляду задоволення майбутніх потреб організації (для досягнення планованих організацією цілей).

Для проведення адекватного аналізу важливо знати структуру й динаміку робочої сили організації за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал); вікову й освітню структуру персоналу; плинність кадрів; витрати на робочу силу. Необхідно мати інформацію про кваліфікації персоналу й статистику професійного навчання;

3 етап – прогноз ситуації на планований період на основі аналізу;

4 етап – аналіз конкретних потреб організації (коли, скільки, якої кваліфікації працівники будуть потрібні на планований період). При відсутності в організаціях стратегічних планувань неможливо займатися й довгостроковим плануванням людських ресурсів;

5 етап – аналіз можливостей задоволення конкретних потреб організації за рахунок існуючих людських ресурсів;

6 етап – ухвалення рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів, задоволення майбутніх потреб організації за рахунок існуючого персоналу. [4]

10. Види та вибір методів планування.

Існує ***ряд методів визначення потреб організації в персоналі*** - екстраполяція, метод експертних оцінок, математичні моделі й т.д.

Вибір методів планування обумовлюється специфікою конкретної організації: видом діяльності, розміром, фінансовим станом.

Розуміння динаміки факторів, що впливають на потребу організації в персоналі, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують різні методи планування - від найпростіших до складних багатофакторних моделей.

Привабливість методу *екстраполяції* полягає в його загальнодоступності, обмеженість виявляється в неможливості врахувати зміни в розвитку організації й зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, що діють у стабільному навколишньому середовищі.

Багато організацій користуються методом *скоректованої екстраполяції*, що враховує зміни в співвідношенні факторів, які визначають чисельність співробітників - підвищення продуктивності праці, зростання цін і т.д.

Приклад планування чисельності організації з технічного обслуговування. Організація з технічного обслуговування ліфтів використовує метод скоректованої екстраполяції для визначення потреб у персоналі на наступний рік.

Дані про організації цього року:

- Число ліфтів на технічному обслуговуванні - 10,25
- Загальне число продуктивних годин, відпрацьованих на обслуговуванні –

Чисельність працівників:

- виробничі (механіки) – 145;
- невиробничі - 16

При розрахунку чисельності на наступний рік керівництво організації ґрунтується на наступних припущеннях:

1. продуктивність праці механіків по обслуговуванню збільшиться на 15%;
2. ефективність використання робочого часу зросте на 10%;
3. портфель замовлень (кількість ліфтів, що обслуговують,) залишається без змін;
4. співвідношення між виробничими й невиробничими працівниками не зміниться.

На підставі результатів поточного року розраховуються основні пропорції:

1) Число продуктивних годин на один ліфт (продуктивність праці) =
= 218,0/10,252 = 22,3.

2) Число продуктивних годин на одного механіка (ефективність використання робочого часу) = 218,0/145 = 1,503.
3) Число продуктивних працівників (механіків) на одного непродуктивного = = 145/16 = 9,1.

З урахуванням планових параметрів розраховують показники на наступний рік:

1) Число продуктивних годин на один ліфт = 22,3/1,15 = 19,4.
2) Необхідне число продуктивних годин = 19,4*10,252 = 198,888.
3) Число продуктивних годин на одного механіка = 1,503*1,1 = 1,653.
4) Чисельність механіків = 198,888/1,653 = 120.
5) Чисельність непродуктивних працівників = 120/9,1 = 13.

Експертні оцінки – це метод, що ґрунтується на використанні думок фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями в організації є керівники підрозділів. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їхніх оцінок.

Залежно від розмірів організації і числа лінійних керівників можуть використовуватися різні методи – групове обговорення, письмовий огляд, метод Дельфі. Останній являє собою письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів. Відділ людських ресурсів розробляє запитальник з приводу потреб у персоналі й направляє його експертам, потім обробляє їхні відповіді й повертає узагальнені результати експертам разом з новими запитаннями. Ця процедура повторюється доти, поки експерти не дійдуть згоди відносно потреб у робочій силі.

Переваги методу експертних оцінок полягає в участі лінійних керівників; їхні знання й досвід надають плану додаткову вагомість в очах вищого керівництва.

Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю процесу збору й обробки думок експертів, а також суб'єктивністю їхніх суджень.

Комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, які дозволяють одночасно використати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в людських ресурсах. [4]

11. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об´єкту управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий – ще більш слабкими підлеглими. І як результат–перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом – до збитковості, а потім – банкрутства. Знаючий свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Будучи довіреною особою власника майна, менеджер втілює його завдання (директиви) у конкретні дії , але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу - задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність.

Зокрема, менеджер може:

1) керувати будь-якою з них (або її частиною);
2) керувати кількома одразу;

3) керувати всією організацією в цілому.

Поняття "менеджер" не завжди має однаковий зміст, тому є ще менеджери загального керівництва, лінійні й функціональні, і при тому на різних рівнях управління організації.

Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони займають посади директорів, голів правління, президентів таін., здійснюють управління організацією, виконують функції планування, організації, мотивації, і контролю у повному обсязі, координують і регулюють діяльність персоналу в цілях виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна.

Лінійні менеджери очолюють відносно відокремлені підрозділи. Вони займають посади керівників філій, представництв, виробничих підрозділів. Кожен з них через наданий йому апарат управління не тільки координує діяльність підпорядкованого йому персоналу, а й приймає управлінські рішення відносно виконання завдань менеджера загального керівництва з питань виробничого, соціально-економічного, організаційного, технічного характеру призначені гарантувати ефективну роботу всього підрозділу. Вони діють на основі Положення, затвердженого вищим керівництвом організації.

Функціональні менеджери – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації (головні спеціалісти, керівники відділів маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, економіки, фінансів, обліку, аудиту та ін.). В обов´язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального та функціонального керівництва для змін тих чи інших параметрів управляємого об´єкта.

Функціональний менеджер одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює. Коло функцій та обов´язків встановлюється тільки у межах визначених менеджером загального керівництва у запровадженому ним Положенні про структурний підрозділ. Якщо порівняти діяльність менеджерів, які займають посади з однаковою назвою і в однакових організаціях, то часто виявляється, що обсяг, а у деякій мірі, і характер функцій, які вони виконують, не співпадає. І це закономірно для конкуруючих організацій. Але є функції, які у сукупності складають обов´язковий зміст діяльності будь-якого керівника. Пізнання їх відноситься до формування конкурентоспроможного менеджменту. [11]

Крім того, в залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий
2. Середній
3. Нижчий

Співвідношення сфер та рівнів менеджменту схематично відображено на рис. 18.

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку належать менеджери-керівники виробничих та функціональних

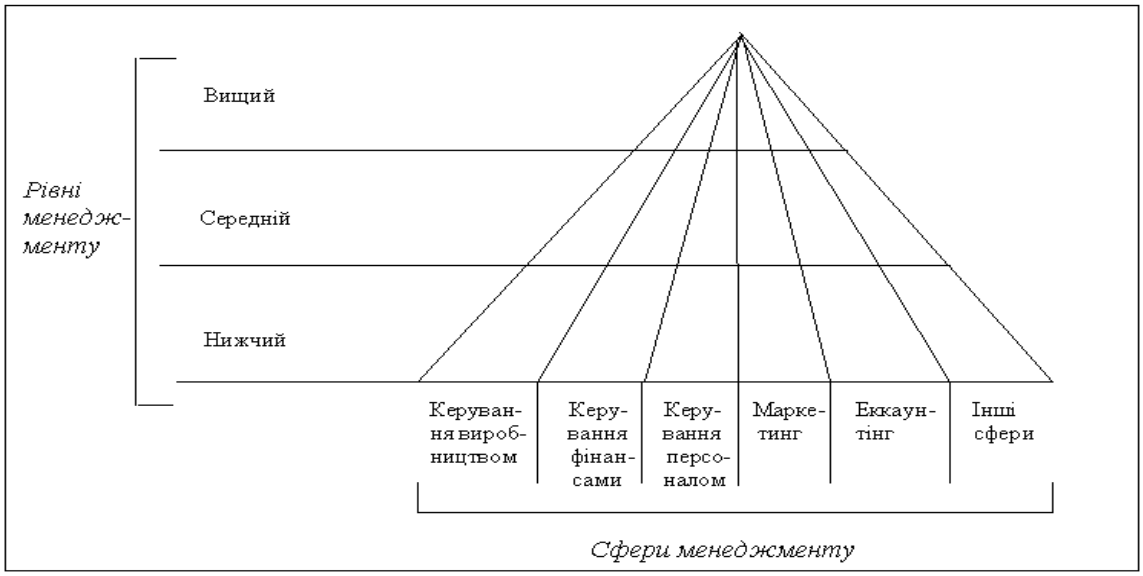

Рисунок 18. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту підрозділів організації.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособистісних відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособистісні відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г.Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації та класифікувати їх за трьома групами (див. рис. 19.).

Рисунок 19. Ролі менеджера в організації

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (переписка, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації. Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт. Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію. Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів. Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах. [12]

HR політика – це система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів державних органів та організацій основної ланки управління, направлених на встановлення цілей, задач, форм і методів кадрової роботи у всіх сферах людської діяльності. HR політика не може формуватися стихійно, так як вона відображає основні сторони суспільних відносин і носить об'єктивно зумовлений характер. HR політика відіграє важливу роль у розвитку цивілізаційного суспільства і окремої організації.

В останні роки функції HRM розглядалися в рамках трансформації:

- перетворення оперативної діяльності в стратегію;
- якості в кількість;
- контролю в партнерство;
- короткострокового планування в довгострокове;
- адміністративного керівництва в консультативне;
- функціональної орієнтації у підприємницьку;
- внутрішньої орієнтації у зовнішню та орієнтовану на споживача;
- реактивності у прогнозування;
- активності у прийнятті рішень.

Ці перетворення «із…в» здаються простими і примітивними. В реальності функції HR менеджера більш широкі. Кадровики повинні займатися як оперативною діяльністю, так і стратегічним плануванням; вони повинні бути як контролерами, так і партнерами; їм необхідно відповідально відноситися до досягнення якісних і кількісних цілей в коротко-і довгостроковому плануванні діяльності фірми чи організації. Для підвищення ефективності менеджери з персоналу повинні кардинально змінити свої функції та ролі.

Для досягнення поставлених цілей HR менеджеру необхідно сконцентруватися на можливих змінах системи, а не на поточній діяльності фірми. Коли визначені необхідні зміни, слід говорити про розробку нових ролей та організаційну структуру підприємства чи організації.

Ролі HR менеджера у створенні конкурентоздатної організації:

1) Довгострокові стратегічні цілі:
   А) стратегічний менеджмент трудових ресурсів;
   Б) Управління перетвореннями в організації.
2) Короткострокові/ оперативні цілі:
   А) Менеджмент організаційної структури;
   Б) Оперативне HRM.

Опис ролей персоналу:

1. Стратегічний менеджмент – поточна стратегія – стратегічний партнер – порівняння системи трудових ресурсів;

2. Менеджмент організаційної структури – побудова ефективної організаційної структури – адміністративний експерт – реінжиніринг організаційних процесів : «колективне обслуговування»;

3. HRM– розширення обов'язків і можливостей службовців – лідер персоналу – уважне відношення до співробітників: «забезпечення співробітникам»;

4. Управління перетвореннями і змінами – створення обновленої організації – агент змін – управління трансформацією фірми «забезпечення змін».

Вирішення ключових ролей HRM дозволить перепрофілювати функції HR менеджерів у сторону партнерства. Ця схема була розроблена в ході дослідження діяльності багатьох фірм та опитувань сотні HR менеджерів; більшість фірм потім використало дану схему для пере визначення ролі трудових ресурсів у залежності від поставлених цілей. Цілі ранжуються від довгострокових (стратегічних) до короткострокових (оперативних). Менеджер з персоналу повинен піклуватися одночасно про оперативну роботу і стратегію фірми, як в довгостроковому, так і в короткостроковому періодах планування діяльності, яка включає в себе декілька етапів: від процесу (система та інструменти) до HRM (людьми).

Ці дві системи формулюють основні ролі HR системи на підприємстві:

1) стратегічний HRM;
2) менеджмент організаційної структури;
3) оперативне HRM;
4) управління перетвореннями і змінами у компанії.

Для того, щоб більш чітко зрозуміти значення кожної ролі, необхідно запам'ятати три визначення:

1) висхідні дані, які визначають роль трудових ресурсів;
2) характерні особливості кожної ролі;
3) діяльність HR менеджера, направлена на реалізацію цієї ролі.

Все це в цілому представляє собою комплексну модель HRM. Саме управління перетвореннями і змінами дозволяє виявити можливості фірми. Якщо компанія вирішує розпочати перетворення, HR менеджер виступає як бізнес-партнер, який пояснює співробітникам нові функції і задачі; в умовах змін фірми кадровик знаходить процеси, які можуть бути зміненими чи оптимізованими. Тому роль HR менеджера слід назвати «агент перемін». Виступаючи в цій ролі, кадровик стикається з парадоксами, властивими всім компаніям, які намагаються модифікувати свою діяльність. Частіше всього ці зміни повинні базуватися на діяльності компанії в минулому. HR Менеджер повинен знати і поважати традиції компанії для того, щоб вона ефективно працювала в майбутньому. Роль кадровика є аналогічною ролі бізнес-партнера. Для реалізації поставленої задачі HR менеджеру необхідно виявляти проблеми, створювати нові довірчі взаємовідносини всередині організаційної мережі і будувати нові плани компанії. Кадровики, які ініціюють зміни, дозволяють фірмі швидше пристосуватися до вимог ринку, вони бачать необхідність змін, оцінюють виробничі процеси і контролюють результати. [2,4-6]

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них:

1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом). [12]

12. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера HR служби

Від кандидата на посаду керівника HR служби вимагається:
1) спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки;
2) знання іноземної мови;
3) юридична підготовка;
4) досвід роботи з кадрами протягом кількох років.

Для управління HR службою прийнятним вважається вік від 31 до 40 років.
Найважливішими завданнями, які вирішуються керівниками HR служб, є:

- розвиток персоналу;
- планування штатного розкладу;
- підбір кадрів та їх адаптація;
- консультування лінійних менеджерів з кадрових питань;
- співробітництво з виробничою радою фірми;
- організація оплати праці;
- розстановка кадрів та ін.

У HR службі працюють референти, які мають спеціальну підготовку. Третина кількості референтів займається заробітною платою, а решта – вирішують питання HR політики фірми.

Вимоги до референтів з HRM показані на рис. 20-22.
Референту мають бути притаманні не тільки властивості HR менеджера, але й додаткові:
• готовність брати на себе відповідальність;
• вміння переконувати співрозмовника;
• гнучкість.

Рисунок 20. Якісні вимоги до HR менеджера

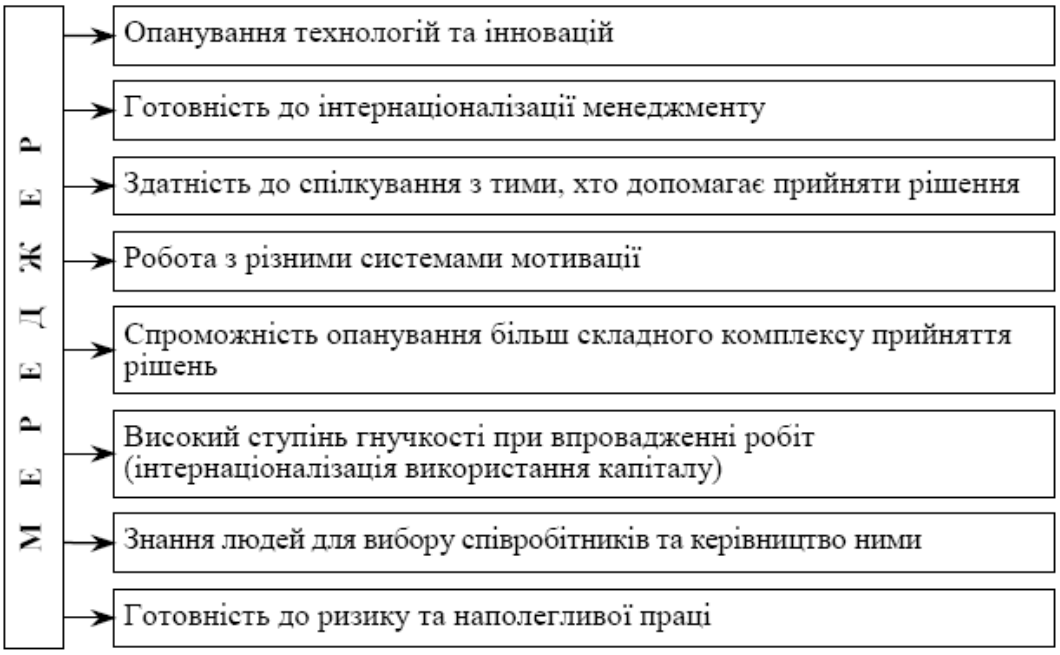

Рисунок 21. Вимоги до перспективного сучасного менеджера за Бокхофом

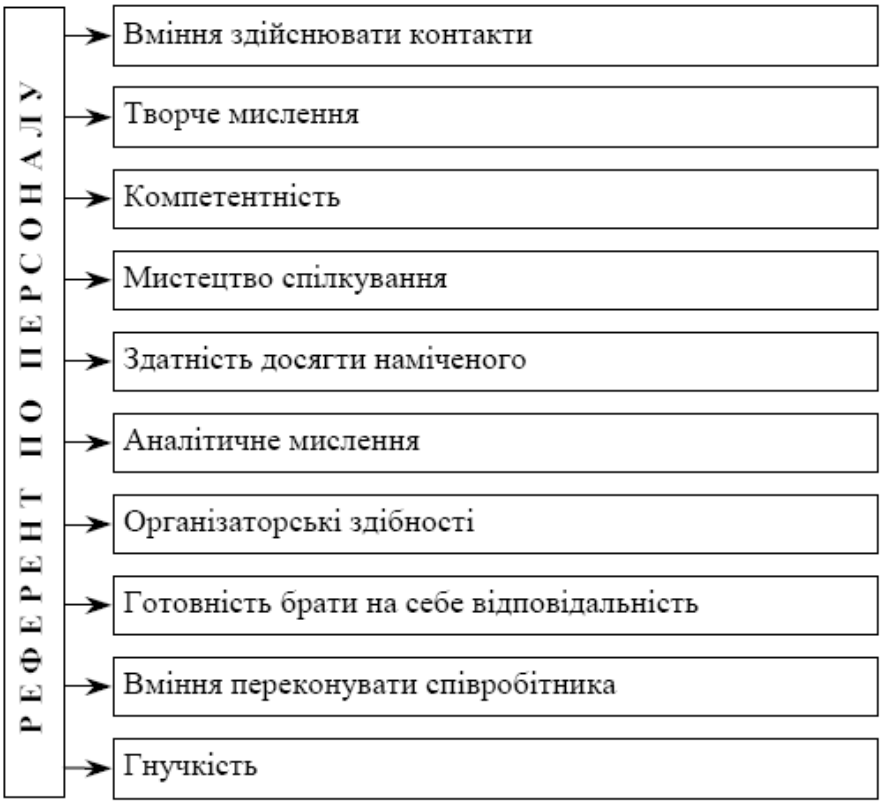

Рисунок 22. Якісні вимоги до HR референта [2]

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Колектив як соціальна група
2. Етапи розвитку колективу організації

3. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
4. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.
5. Формальні і неформальні групи
6. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
7. Роль HR-менеджера у формуванні колективу.
8. Специфіка жіночих колективів
9. Лідерські якості керівника в HRM
10. Корпоративна культура в системі HRM
11. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу

Рекомендована література: [12, 13, 15, 19, 24, 28, 32]

1. Колектив як соціальна група

Група - це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. Групи можуть бути формальними і неформальними. Колектив - це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Трудовий колектив організації утворюють громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з організацією.

Повноваження трудового колективу визначаються законодавством.

Елементами колективу є:

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

2) цілі;

3) засоби досягнення цілей;

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

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

Принципи формування колективу

Принципи HRM – це об’єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об’єкта управління.

Виділяють такі принципи:

Принцип науковості – передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об’єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і рядових робітників.

Принцип системності – передбачає, що при формуванні системи HRM необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень.

Принцип економічності – передбачає ефективну та економічну організацію системи HRM, за якої витрати на ситему HRM перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження.

Принцип ієрархічності та зворотного зв’язку – в будь-яких вертикальних розрізах системи HRM повинна забезпечутись ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв’язку.

Принцип узгодженості – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинне бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

Принцип перспективності та прогресивності – при формуванні системи HRM необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

2. Етапи розвитку колективу організації

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій).

Нині існує багато різних версій створення та розвитку коллективу організації.

1. Формування (зародження) колективу.

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи мало пов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі -- взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

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

4. Старіння колективу

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

Інший погляд на ряд послідовних етапів:

1.Притирання.

2.Переворот (зміна чи утвердження лідера, розформування колективу).

3.Результативність (прийняття мір щодо підвищення продуктивності).

4.Ефективність (акцентується правильне використання часу).

5.Майстерність (установлення високих стандартів досягнень).

6.Старіння (цілі не відповідають задачам нового часу).

7.Смерть (реорганізація підприємства або його ліквідація).

3. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.

До ознак колективу належать:

1) наявність загальної цілі у членів колективу. Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом -- їхні цілі хоча і збігаються, але залишаються індивідуальними.

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

3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети. У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо -- без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати набагато також виникнення духу змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників.

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

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень. Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні. Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки. У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

4. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

ЛЮДИНА – це високоорганізована соціальна та біологічна істота, що є носієм свідомості. Це поняття значно ширше за означені поняття: індивід, суб‘єкт, особистість, індивідуальність, бо включає в себе досить великий перелік соціальних і біологічних ознак – антропологічних, етнографічних, культурних та ін. Але головне в цьому сенсі те, що кожен з нас є людиною настільки, наскільки є змістовним коло наших стосунків у суспільстві.

ОСОБА (ОСОБИСТІСТЬ) – це не сама по собі людина, а її соціальна характеристика і рівень її індивідуальності та суспільної свідомості, духовної потреби та інтереси, цінності орієнтації, ставлення до інших людей і т.ін. Це єдність соціального і індивідуального в людині, яка не народжується особистістю, а стає нею в процесі соціалізації, здобуваючи знання і соціальний досвід, використовуючи те, що створено іншими.

ПОТРЕБА - це стан індивіда, створюваний нестачею матеріальних і нематеріальних (інтелектуальних, духовних) об'єктів, необхідних для існування людини, її розвитку, й такі, що виступають джерелом її активності. Задовольняючи свою потребу, людина втягується у

виробництво матеріальних і духовних об'єктів, розробку методів цього виробництва, утягується в історичний процес, процес створення культури. Процес - не тільки початок конкретної діяльності, але іноді і її кінець (початок нового циклу), тому що в результаті цієї діяльності нерідко формуються нові потреби.

МОТИВ - спонукання, причина поведінки чи вчинку, причина діяльності. Причина може бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, не опосередкованою психікою людини. Вона може бути усвідомленою та неусвідомленою. Причиною може бути прагнення до матеріального об'єкта (наприклад, заробіток) та ідеального (наприклад, цікава робота сама по собі). Відносно стійку й індивідуально-неповторну систему мотивів, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають їх спрямованість, а також сам процес дії мотивів називають «мотивацією». Це більш загальний, більш описовий термін, ніж термін «мотив».

Соціологи та культурологи воліють казати про цінності. Це поняття використовується у двох смислах:

1) те, що людина особливо цінує в житті чи, зокрема, у праці (трудова цінність) і тому є одним із джерел мотивації поведінки;
2) те, що виступає як еталон належного (високі цінності, «загальнолюдські цінності») й тому коректує поведінку.

Система цінностей і особливо цінностей, що вважаються високими, - важливий елемент культури взагалі й корпоративної культури зокрема. При цьому важливий не тільки перелік цінностей, а і процес їх формування та дії, що обумовлюють мотивацію, а також середовище, яке впливає на цей процес. Цінності відносно просто можуть бути визначені за допомогою анкетних опитувань чи тестів. Цінності - це те, що особливо важливо для людини. Їх усвідомлення та реалізація дають їй можливість сформуватись як особистість, відчути задоволення від праці.

ЦІННОСТІ - ДЖЕРЕЛО мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації й у цілому її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

5. Формальні і неформальні групи

Група – це дві або більше особи, які взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо або через мережу зв’язків, працюють для досягнення одного або кількох завдань, керуються визначеною системою поведінки, підтримують стабі-льні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних мереж протягування їх відштовхування. Групова робота впливає на досягнення визначеної цілі організації.

Існують два види колективів - формальні і неформальні. Формальні створюються керівництвом на певний строк, тимчасово або постійно, з метою виконання якоїсь офіційної праці. Це можуть бути підрозділи, які знаходяться в рамках ієрархічної структури підприємства чи організації, можуть бути і між функціональні, необхідні для корекції діяльності підрозділів, спільного пошуку важливих рішень. Формальна група створюється з волі керівника та передбачена в структурі підприємства для виконання конкретних завдань. Серед формальних груп виділяють:

• команди – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників;

• робочі (цільові) групи – створюються з метою і на час виконання певних задач;

• комітети – спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

Одночасно із створенням формальних груп спонтанно виникають неформальні, що створюють неформальну організацію. В неї об'єднуються ті ж самі співробітники формальних

колективів для досягнення своєї власної мети, далекої від офіційної, знаходячи в процесі службового спілкування точки зіткнення. На відміну від формального колективу, неформальний ніхто не створює - він утворюється спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації). Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються у колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (наприклад, між робочими та службовцями);
- чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);
- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;
- недолік інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати слухи і привести до зміни інформації);
- негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

1) їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб;
2) індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;
3) відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею;
4) у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.
5) неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистих якостей він має авторитет і здатний надавати більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);
6) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена. Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

В будь-якому колективі існує так звана "шкала престижу", де робітники займають місце відповідно з визнанням колег. Це місце не завжди співпадає з формальним положенням людини в офіційних рангах. Часто буває так, що найбільшим авторитетом в колективі користується людина, яка формально не займає ніяких відповідних посад. Така людина стає неформальним лідером колективу. Згуртованість будь-якого колективу є основною його силою. Колектив, сформований формально чи неформально може бути різним з точки зору згуртованості його членів. Згуртованість може бути дуже високою, коли люди тісно пов'язані один з одним, разом відповідають за досягнення певної мети, яка стоїть не лише безпосередньо перед ними, але і перед організацією в цілому, тому вони роблять все для успішного її досягнення.

Неформальна група може допомагати формальній у досягненні поставлених цілей за таких умов:

- керівництво організації повинно визнавати наявність неформальних груп, працювати з ними і не загрожувати їх існуванню;
- враховувати думку і пропозиції лідерів неформальних груп;
- коли неформальний лідер протистоїть роботодавцю, його вплив може підірвати авторитет керівника;
- при прийнятті непопулярних рішень необхідно визначити можливий негативний вплив неформальної групи;
- для того щоб ослабити опір змінам з боку неформальної групи, необхідно залучати її до прийняття рішень;
- не допускати чуток через недостатність інформації.

До методів впливу на неформальні групи належать:

- консультації з групами замість спроби нав'язати свою волю силою влади. Вони дають можливість заздалегідь викласти свою думку і перешкодити рішенню, яке у разі прийняття було б потім скасоване, але це вже негативно впливає на престиж керівництва,
- навчання і пропаганда діяльності керівництва сприяють формуванню у трудовому колективі лояльного ставлення до неформальних лідерів. Це важливий механізм управління;
- забезпечення лояльності керівників. Якщо вище керівництво організації домоглося лояльності формальних лідерів, то тоді вони стають захисниками точки зору організації перед своїми колективами;
- керівник повинен знати, хто є лідером у кожній неформальній групі, і співпрацювати з ним, заохочуючи до сприяння досягненню цілей організації;
- якщо неформальний лідер не входить до неформальної організації, то він розглядається як «порушник спокою». Він може стати центром колективного опору впливу організації;
- керівництво повинно надавати неформальним лідерам офіційного визнання шляхом призначення на вищу посаду або здійснювати горизонтальне переміщення;
- перевагами неформальної групи є можливість полегшення управлінського навантаження;
- підтримка керівництва неформальними групами сприяє зміцненню взаємодії персоналу, підвищенню продуктивності праці і реалізації прийнятих планів.

6. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.

Соціальна структура персоналу підприємства - це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо).

Вирішення питань соціального розвитку колективу підприємства належать до найважливіших чинників підвищення ефективності виробництва, високої результативності виробничо-господарської та комерційної діяльності. Сучасні умови господарювання висувають підвищені вимоги до персоналу підприємства, рівня його загальної освіти, професійної підготовки, творчої активності. Постійний розвиток здібностей людини є необхідною передумовою її успішної праці, уміння використовувати сучасні технічні засоби, нову техніку й технологію, новітні наукові досягнення.

Для задоволення соціальних потреб працівників будь-яке підприємство має скласти план соціального розвитку, тобто обґрунтовану, фінансове та матеріально забезпечену систему заходів, спрямованих на вдосконалення соціальної структури кадрів, поліпшення умов праці й побуту всіх категорій працівників, їхнього соціально-культурного обслуговування, підвищення трудової активності.

Однією з передумов ефективного HRM підприємства є прогнозування змін у соціальній структурі трудового колективу. Так, встановлення необхідних співвідношень різних категорій працівників за статтю і віком має на меті своєчасне забезпечення потреб у кадрах сучасного виробництва, адаптованого до ринкових умов господарювання. Характер і зміст праці, що невпинно й швидко змінюються під впливом досягнень науково-технічного та організаційного прогресу, потребують такого самого динамічного поліпшення професійної та кваліфікаційної структури персоналу, а відтак у плані соціального розвитку підприємства дуже вагомими мають бути заходи щодо підвищення рівня спеціальної освіти працівників, зменшення плинності кадрів.

У плані соціального розвитку обов'язково треба передбачити конкретні заходи, спрямовані на вдосконалення санітарно-гігієнічних умов праці (зниження рівня шуму, вібрації, запиленості та загазованості повітря тощо). Не менш важливою є розробка заходів для збереження належної працездатності протягом тривалого часу і запобігання швидкій стомлюваності. Ці заходи сприятимуть усуненню надмірних фізичних та нервово-психологічних навантажень, установленню оптимальних режимів праці й відпочинку, організації робочого місця, технічного стану знарядь праці, інтенсивності роботи, належної виробничої естетики тощо. Особливу увагу треба приділити заходам, що підвищують безпеку праці та усувають виробничий травматизм, а також запобігають професійним захворюванням.

Головні аспекти плану соціального розвитку підприємства мають бути узгоджені з відповідними територіальними планами. Це зв'язано з тим, що чимало соціальних проблем за своїм значенням і можливостями розв'язання виходять за межі окремого підприємства.

7. Роль HR менеджера у формуванні колективу.

Для створення ефективного трудового колективу менеджер повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

У формуванні колективу менеджер відіграє роль у:

1. в організації набору й відбору персоналу, прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем і умовою праці; перехід на нову роботу.
2. професійна підготовка, спрямована на виявлення потенційних можливостей співробітника, з метою подальшого службового росту.
3. атестація й оцінка внеску кожного працівника, питання матеріальної винагороди, заробітна плата;
4. контроль над умовами праці й техніки безпеки;
5. відношення соціального характеру (підготовка колективних договорів, сприяння в суспільних заходах)
6. формування корпоративної культури й сприятливого соціального клімату.

8. Специфіка жіночих колективів

Згідно зі ст. 24 Конституції України жінки мають рівні з чоловіками права і свободи. Рівноправність жінок у сфері трудових відносин забезпечується наданням їм рівних з чоловіками можливостей у професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці та здоров'я жінок; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Вони не говорять прямо: починають здалеку, попутно даючи оцінку всьому що тільки можна, спотворюючи факти.

Багато керівників стикалися з ситуацією, коли, даючи завдання співробітницям і уточнюючи, чи все зрозуміло, чули у відповідь «так, все зрозуміло», а потім отримували зовсім не ті результати. Звичайно, не завжди саме формулювання завдання є чітким і прозорим, але виникає і резонне питання. Якщо щось незрозуміло, то чому не перепитали ? Тут ми маємо справу з «ефектом пазлів» (домислювання) і страхом «погано виглядати». Сенс ефекту пазлів полягає в тому, що жінки при зіткненні з «білими плямами» схильні самостійно добудовувати образ до повноти. Тому їх відповідь «все зрозуміло» є щирим. Їм дійсно все зрозуміло, а якщо щось і незрозуміло, то вони в процесі додумаються. Жінка побоюється, що, ставлячи додаткові запитання, вона справить на нього враження «бестолковой пустишки», тому краще розбиратися самостійно. Зазвичай до такого страху схильні новенькі співробітниці. Щоб уникнути таких ситуацій, максимально чітко формулюйте задачу. Причому бажано письмово і, припустимо, по електронній пошті, щоб не загубилася. Не передавайте завдання через інших співробітників, якщо мова не йде про стандартні операції. Тут є ризик не тільки отримати інший результат, але й колег посварити між собою.

Мотивація трудової діяльності у жінок має певні відмінності, але вони викликані швидше своєрідністю особистості і не носять закономірний характер.

- Жінки більш консервативні, бажають стабільності. Слабка стать більше орієнтується на збереження існуючого порядку, аніж на суттєві революційні зміни, авантюри. Ці самі обставини визначили схильність жінок-керівників до тактичного, а не стратегічного планування. Встановлено, що жінки мають детальний та виважений підхід, смак "до дрібниць": вони значно краще сприймають та аналізують деталі, подробиці подій, вміють розділити ціле на частини та провести логічний аналіз складових.
- Пунктуальність, ретельність, любов до деталей, ці якості більшою мірою притаманні саме жінкам. Справа в тому, що жінки більш спостережливі до робочого процесу, деталей чужого гардеробу й навіть до виразу обличчя потенційного покупця, а у випадку бібліотеки - читача.
- здатність тривалий час займатись монотонною роботою. Проте, це не означає, що всю нудну і нецікаву роботу слід перекласти на прекрасну половину. Не забувайте про їх підвищену емоційність. В той момент, коли настане втома, вони іноді можуть дати непередбачену реакцію - наприклад, влаштувати гарну сварку, виплеснути незадоволення на абонента, що потрапив під руку.
- Жінки більш працелюбні, терплячі та не пасують ні перед чим, навіть тоді, коли на новому робочому місці не все виходить. В таких випадках вони йдуть наперекір труднощам й досягають мети, а чоловіки залишаються безсилими.
- Жінки дійсно більш терплячі, але до певної межі. Вони рідше схильні до відкритих бунтів. Що ж робити в таких випадках? Можна спробувати "розбавити" такий колектив чоловіками, нехай навіть не постійно працюючими.
- Жінка більш емоційна, й ця риса особливо характеризує жіночий стиль управління та її поведінку на роботі. Вона "близько до серця" приймає все, пов’язане з роботою, достатньо довго залишається під владою переживань. Жінка більше схильна "програвати" ситуацію, переживати можливий результат подій. При прийнятті рішень жінка-керівник частіше опирається на свої передчуття, інтуїцію, жіночу логіку. В силу підвищеної емоційності жінка хворобливо реагує на критику, грубість, а тим паче образу, що не дозволяє їй бути об’єктивною та конструктивною.

- При своїй ураженості жінка більш стійка до стресів. Виплескуючи своє невдоволення з незначних приводів, жінка дає вихід власним емоціям, отже, легше переносить стреси.
- У жінки значно вище щоденна потреба в інтенсивному емоційному спілкуванні. Саме тому багато з них ходять на роботу не стільки працювати, як спілкуватись. От до цього, окрім суто ділових відносин, і потрібно бути готовим, працюючи в жіночому колективі. Як правило, жінки готові обговорювати всі проблеми, і не лише виробничі. Загалом, такі відносини нагадують "групу підтримки" для своїх. Правда, в жертву таким відносинам часом можуть принести саму роботу.
- У взаємовідносинах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління характеризується більшою гнучкістю, ситуативністю, умінням адаптуватись до складних обставин. В управлінні персоналом жінка-керівник більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її більше, ніж чоловіка, хвилює сфера міжособистісних відносин.

При визначенні дистанції з підлеглими спостерігається 2 варіанта поведінки:

1. "Залізна леді" - холодна, авторитарна, самовпевнена та добре знає свою ціну. Вона досконало володіє закулісними прийомами, відхиляє дискусії та обмін думками як неефективний засіб; сувора і вимоглива до підлеглих, в системі мотивації спирається на покарання, від підлеглих очікує дисципліни та поступливості, цінує, головним чином, їх професійні здібності.

2. "Старша сестра" навпаки спирається на колективні форми прийняття рішень, заохочує дискусії та полеміку. Будучи неординарною особистістю, хоче бачити біля себе таких же сильних колег. Прихильна до підлеглих, очікує від них повної віддачі. Вона цінує у своїх співробітниках почуття єдиної команди. Для "старшої сестри" важливі не тільки професійні, а й моральні, психологічні якості працівників. Вона не переносить інтриг, розвиває гласність, конструктивну критику. В системі мотивацій робить наголос на винагороди, заохочує новаторство й творчий підхід до справи.

Хотілось би згадати ще про одну особливість жіночого колективу – зовнішній вигляд. Як відомо, кожна жінка хоче виглядати привабливою й чарівною. Й саме через це на роботі вона припускається ряду помилок.

Як бачимо, жіночий колектив має багато психологічних, професійних та інших особливостей, з якими обов’язково потрібно рахуватись. І все-таки жінки прокладають собі шлях не пристосуванням до стилю, звичок, визнаних вдалими для чоловіків, а саме через запровадження навиків та відносин із власного досвіду. Вони досягають успіху саме тому, що деякі характеристики вважаються жіночими й не прийнятними для лідера, через свої жіночі якості. Учасниками численних опитувань соціологів неодноразово висловлюється думка, що жінки в порівнянні з чоловіками мають ряд переваг: більша тривалість активного життя, відкритий характер, порівняно легке подолання стресових ситуацій та кращий опір хворобам, більш висока відповідальність та дисциплінованість на фоні дуже гнучкого використання всіх управлінських технологій.

9. Лідерські якості керівника в HRM

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації та контролю. HRM пов’язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, HR політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації HRM означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою HRM є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління здійснюється завдяки використанню різних методів, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи для

координації їхніх дій. Отже, робота керівника має значення не тільки з погляду результатів організації, але й з позицій особистого життя працівників.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом.

За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання персоналу. У діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя. У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи й реалізовуючи політику менеджменту персоналу (комплектування штатів, підбір, навчання, розстановка й переміщення кадрів). Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, уміти визначати найсуттєвіші в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси й методи їх вирішення. Як спеціаліст керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями й досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їхнім виконанням. Функція керівника як споживача, генератора й передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу. Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми та спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості й колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих по можливості не силою наказу, а переконанням, а також, щоб прийняті ним рішення стосовно результатів діяльності передбачали виховні наслідки. Усе більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані процеси, зокрема такі, що зумовлюють конфлікти.

У взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника – це загальновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу: необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. У цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

Лідер – це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування та встановлення контактів з персоналом.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, освіта в галузі управління та бажання працювати керівником. Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності – як вроджені, так і набуті.

Обов'язковими здібностями є такі:

- технічні – здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;

- аналітичні – здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні – здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;
- концептуальні – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;
- комунікативні – здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей:

- морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу, чесність і добросовісність, уважне ставлення до людей, принциповість, уміння сприймати критику й бути самокритичним);
- дисципліна та ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);
- рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);
- організаційні здібності (діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, чітко та ясно висловлювати думки, створювати команду, цілеспрямованість);
- забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечувати контроль за їхнім виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);
- риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);
- інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Оскільки HRM ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями є:

- атракція – здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;
- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- емпатія (співпереживання) – уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- толерантність – уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;
- уміння мислити проблемно й перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;
- уміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Центральним моментом творчого HRM, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Це означає, що його вплив обґрунтований, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження. Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання. Навіювання (сугестія) –

особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам. На відміну від навіювання, переконання як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування в них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доказів для формування в підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним завданням і потребам діяльності. Основними способами переконання є інформування, роз'яснення та аргументація, у результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися в психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

10. Корпоративна культура в системі HRM

Культура організації – це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації.

Корпоративна культура HRM – це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі HRM, яка не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три рівні:

Перший – поверхневий рівень – це зовнішні прояви (манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель).

Другий – смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє мету інвестування корпорації.

Третій – глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Спочатку корпоративну культуру вносять засновники і вище керівництво виконавчої влади організації. Вони приносять свою філософію життя, погляди на світ, ідеї, цінності, норми поведінки, мову і манеру спілкування.

Корпоративна культура виконує такі функції:

- внутрішня інтеграція компанії в єдине ціле,
- формування конкретного іміджу компанії,
- адаптація організації до ситуації в країні, світі.

У структурі корпоративної культури можна виділити 6 складових.

1. Домінантні цінності. Визначаються основні внутрішні цінності, яких мають дотримуватися і поділяти усі її члени (якість надання послуг, висока ефективність праці).

2. Філософія. Напрацьована організацією політика, що відображає її уявлення про те, як варто поводитися з внутрішніми (тобто співробітниками) і зовнішніми клієнтами організації.

3. Норми. Чинні стандарти поведінки, що показують ставлення до праці.

4. Форми регулярної поведінки. Це форми взаємодії членів організації для вияву поваги або демонстрації прийнятної поведінки (загальна мова, термінологія, ритуали), які піддаються спостереженню.

5. Правила. В організації існують чітко встановлені правила поведінки. Щойно прийняті співробітники повинні їх засвоїти, щоб стати повноправними членами організації.

6. Організаційний клімат. Загальне враження, яке виникає від організації простору приміщення компанії, стилю керування, способу спілкування співробітників між собою, із клієнтами та іншими сторонніми особами.

Управління корпоративною культурою – це кропітка щоденна праця. Спочатку поведінка керівників та інших членів організації визначає і формує культуру, а потім культура

організації визначає поведінку її співробітників. Отже, корпоративну культуру можна визначити як комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, стосунків і способів ведення діяльності, що поділяються членами організації і обумовлюють індивідуальність організації.

11. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу

До основних форм втілення корпоративної культури
Належать:

- ритуали і церемонії;
- історії;
- символи;
- мова.

Ритуали і церемонії будь-якої події призначаються для глядачів, їх подають у художній формі, яка відповідає цінностям організації.

Види ритуалів:

- звикання працівника до нової посади;
- підвищення працівника до нового соціального статусу;
- у сфері навчання і розвитку працівника.

Історії – це усні розповіді про дійсні події в організації, які повідомляються новим працівникам як приклад служіння культурним нормам і цінностям.

Символи – це зображення знаком чи моделлю, що відображає якусь етичну цінність.

Мова – це специфічна манера мовлення, терміни, числа, що допомагають виразити те, що може бути засвоєне із загальноп-рийнятої мови.

На формування цінностей організації впливають внутрішні і зовнішні фактори:

1. *Відносини влади*.

Влада – це вплив однієї особи на іншу для зміни її поведінки. Влада є необхідною умовою управління.

На корпоративну культуру впливають п’ять видів влади:

1) Легітимна (законна) влада.
2) Влада заохочення як сприяння у просуванні по службі.
3) Влада примушення.
4) Експертна влада як влада професіоналізму.
5) Еталонна влада як влада прикладу.

2. *Цінності і норми зовнішнього середовища*. Кожен працівник організації зобов’язаний постійно орієнтуватися на взаємодію з іншими організаціями як з можливими джерелами зовнішніх зразків.

3. *Особисті риси працівників та організаційна поведінка персоналу*. Тут розглядається жорстка адміністративна і демократична особистість.

4. *Формальна організаційна структура і організаційні процеси*.

Цей фактор впливу, що формує етику управління, містить основні принципи побудови організаційної структури управління організацією.

Типи корпоративних культур

Практика корпоративного управління має чотири категорії корпоративних культур.

1. Адаптивна (підприємницька культура)
2. Культура стратегічного завдання
3. Кланова культура

4. Бюрократична культура

Адаптивна (підприємницька) культура має велику гнучкість і адаптивність до вимог ринку.

Культура стратегічного завдання вимагає дотримуватись власної стратегічної цілі шляхом досягнення проміжних цілей.

Кланова культура зацікавлює всіх членів організації в участі у загальній справі.

Бюрократична культура націлена на стратегічні цілі у стабільному середовищі.

Організаційна культура розглядає з точки зору владних відносин два види культури в корпоративних організаціях:

- демократична культура;
- авторитарна культура.

За фактором впливу формальних організаційних структур і процесів на формування корпоративних культур можна виділити для об’єднань чотири типи корпоративних культур:

1. Клубна культура має централізовану культуру
2. Храмова культура має жорстку рольову культуру
3. Цільова культура спрямована на досягнення конкретних результатів
4. Екзистенціальна (крапкова) культура об’єднує індивідуальних зі-рок, що складають тісне коло.

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносять основні положення й ідеї, прийняті в організації. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах організації ці принципи і зобов'язання дозволяють згуртувати співробітників навколо спільних визначених завдань і цінностей та забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою.

На форму і зміст системи цінностей впливають ряд факторів:

- реальний зміст конкретної діяльності;
- політичні і соціальні традиції країни, де знаходиться організація;
- особисті погляди співробітників організації.

Наявність настільки різнорідних факторів мала б викликати труднощі на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої організації принципів.

Однак експерти вказують на процес формування загальної, зручної і придатної корпоративної культури, яка зводиться до такого переліку:

1) завжди виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
2) брати на себе ініціативу і йти на ризик;
3) пристосовуватися до змін;
4) приймати рішення;
5) працювати в команді;
6) бути "відкритим" для інформації, знань, новин про потенційні або актуальні проблеми;
7) довіряти і бути гідним довіри;
8) поважати інших (клієнтів, колег, постачальників та ін.), а також самого себе;
9) відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;
10) застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу, винагороджувати і бути нагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку чітко вирізняються дві групи положень. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві.

Варто звернути увагу на стандарти поведінки. Як правило, основний перелік правил і норм поведінки, стандартів взаємин як всередині організації, так і з клієнтами та партнерами формулюється організаціями у вигляді офіційних документів: положень, етичних кодексів, інструкцій. Крім того, у світовій практиці відомі приклади створення великими організаціями

спеціальних відділів з етики, покликаних забезпечити неухильне дотримання персоналом етичних норм і правил поведінки, стандартів професійної практики.

Основні цінності і переконання знаходять вираження не тільки в програмних документах, у ряді законів, кодексах честі, внутрішніх стандартах ведення діяльності, але й у девізах, гаслах. Як елемент корпоративної культури, вони в лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї чи іншої організації. Наступний елемент корпоративної культури – це символи. Вони так чи інакше пов'язані із системою корпоративних цінностей, наприклад, червона стрічка (організація, яка захищає людей з ВІЛ/СНІД).

Головними методами формування і підтримки корпоративної культури можна назвати наступні: заяви, заклики, декларації керівництва, навчання персоналу, систему стимулювання, критерії відбору в організацію, підтримку корпоративної культури у процесі реалізації основних управлінських функцій, широке впровадження корпоративної символіки. Проте у надрах зовнішньо високоорганізованої системи рано або пізно починаються процеси дезорганізації, коли в рамках корпоративної культури починають розвиватися процеси дезорганізації. Для корпоративної культури характерно відстеження невблаганних фактів і прийняття відповідних рішень, спрямованих проти дезорганізаційних процесів. Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності. По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, внутрішньорганізаційна культура, більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Признаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання).

Приклади:

Корпоративна культура компанії «Славутич» визначається директором, але це не означає, що вона визначається лише тим, що говорить директор.

Співробітникам не можливо прищепити розуміння культури і цінностей компанії просто на словах. Директор може хоч по сто раз на день проводити виховні бесіди з підлеглими, розповідаючи їм про правила і норми, прийняті в компанії. Але якщо його слова розбігаються із справою в діаметрально протилежні сторони, то, природно, що ці розповіді персонал не сприйматиме в серьез. Керівник має найбільший вплив на формування стандартів спілкування в компанії. Просто тому, що він завжди знаходиться в центрі увазі. Менеджери відноситимуться до компанії так, як до неї відноситься директор, і неусвідомлено пропагуватимуть таке ж відношення і своїм підлеглим.

У компанії «Славутич» існує ряд установок, які доносяться до кожного співробітника, не залежно від посади:

- ✓ Бізнес процвітатиме лише в тому випадку, якщо його будуватимуть люди, що щиро люблять свою справу.
- ✓ Дисциплина - через культуру. Порядок і ефективність в роботі грунтуються на дисципліні, а її неможливо нав'язати.
- ✓ Дисципліна виробляється самими співробітниками, якщо вони розуміють її важливість для компанії в цілому і своєї кар'єри зокрема.
- ✓ Головне – перемога, а не участь. У бізнес не приходять, щоб просто «пограти». Сюди приходять перемагати.
- ✓ Помилка - це спосіб повчитися. Співробітники «Славутич» мають право здійснювати помилки, адже помилки дають можливість рухатися вперед. Якщо людина, що зробила помилку, визнає її і зробить виводи, він навряд чи повторить її ще раз.

ТЕМА 8. ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

1. Колектив як соціальна група.
2. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності.
3. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління
4. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Рекомендована література: [12, 13, 15, 19, 24, 28, 32]

1. Колектив як соціальна група.

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

- конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не насмілюються висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
- почуттям переоцінки, завищенням своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття "ми", що послаблює сприйняття ризику);
- взаємним "зараженням сміливістю". Цей ефект виникає в групових комунікаціях;
- притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;
- широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;
- впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягнення мети.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають певні характеристики (рис. 4.1).

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

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

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

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

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

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

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

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

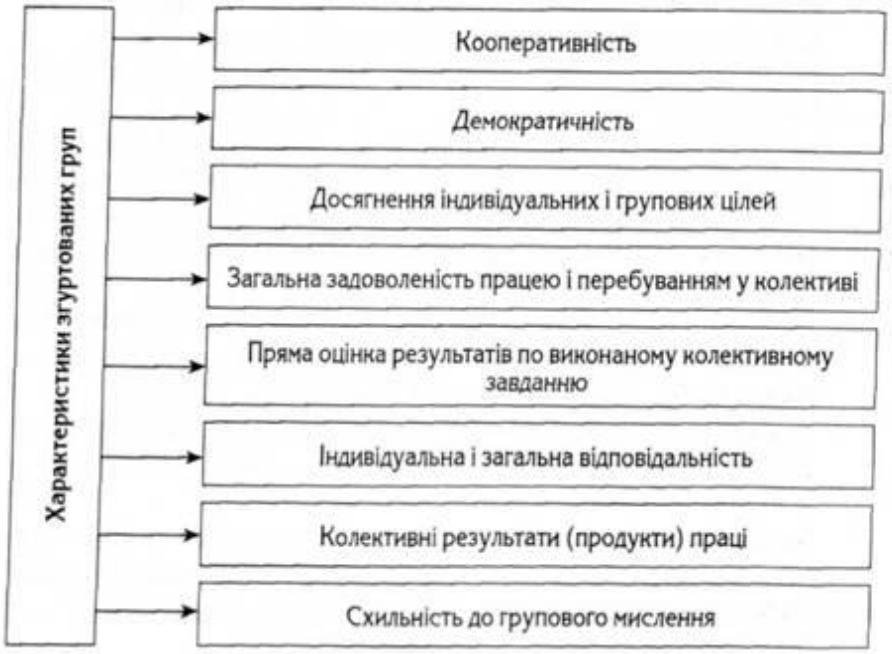

Рисунок 23. Характеристики згуртованих груп

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

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

Спектр групового впливу на поведінку окремих працівників досить широкий. Групи впливають на своїх членів у питаннях дотримання групових стандартів в сфері поведінки,

продуктивності, відносин до керівництва, понаднормових робіт і т.п. У багатьох ситуаціях сила впливу групи на окремого працівника перевищує загрозу санкцій з боку керівника і навіть перевершує залежність від ритму, що задається технікою, оскільки повсякденний моральний вплив (осуд, презирство, відмовлення у захисті або психологічній розрядці і т.п.), а іноді й інші санкції, що накладаються групою, переносяться людиною більш важко, ніж адміністративні та інші міри, прийняті керівництвом. Вплив групи на поведінку окремих працівників може як підвищувати, так і знижувати ефективність їхньої роботи.

Існує чимало способів нейтралізації негативних проявів групового "тиску. Наприклад, керівник може запропонувати групі повторно обговорити те чи інше помилкове, на його погляд, рішення, вказавши на його слабкі сторони. Якщо неформальний вплив керівника у групі є недостатнім, доцільно обмежувати вплив неформального лідера або сприяти біполярній структурі неформального лідерства у колективі. Доцільно також розвивати в групі культуру толерантності, волі думок, критики, самокритики і дискусій. Звичайно, різні способи нейтралізації негативних наслідків групового тиску і максимального використання переваг згуртованої групи залежать від конкретної ситуації.

2. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності.

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:
• уміння слухати, співчувати;
• готовність допомагати іншим;
• уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси;
• чіткість і ясність позицій;
• прагнення уникнути конфліктів;
• відкритість, гнучкість.

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

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

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи. Чинники групової згуртованості наведені на рис. 24.

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

Рисунок 24. Чинники групової згуртованості

Виділяють *чотири стадії формування згуртованої групи* (табл. 15).

Таблиця 15 – Стадії формування згуртованої групи

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

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складну задачу, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими групами.

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

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи?

2. Якби Вам запропонували таку ж роботу за рівну зарплату в іншій групі, чи подумали б Ви про можливість переходу туди?

3. Як, краще чи гірше, виглядає Ваша група у порівнянні з іншими групами підприємства?

4. Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти?

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

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

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

Індекс згуртованості групи (З) розраховується за такою формулою:

$$З_{гр.} = \frac{B}{0{,}5\,N(N-1)},$$

де В – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс Згр. до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (Ігр.), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибор:

$$I_{гр.} = \frac{1}{\text{Кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}}.$$

Низькі рівні індексів Згр і Ігр вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики (рис. 25).

1. Характер внутрішнього психологічного клімату

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

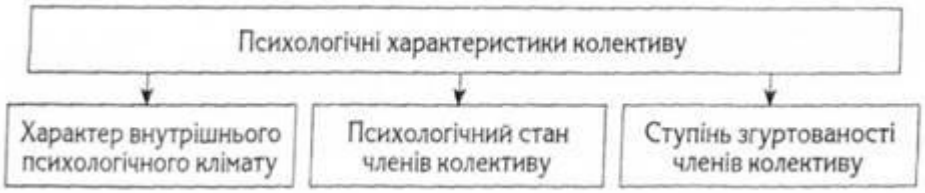

Рисунок 25. Психологічні характеристики колективу

Яка "рівнодіюча" цих установок, такий в остаточному підсумку і психологічний клімат у колективі.

Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна корегувати.

2. Психологічний стан членів колективу

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини:

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

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

3. Ступінь згуртованості членів колективу

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

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

- фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

3. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

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

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

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик (табл. 16).

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

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

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

Таблиця 16 – Якості темпераменту особистості

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

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

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

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

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

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

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.

Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей.

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

3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

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

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

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу (рис. 26).

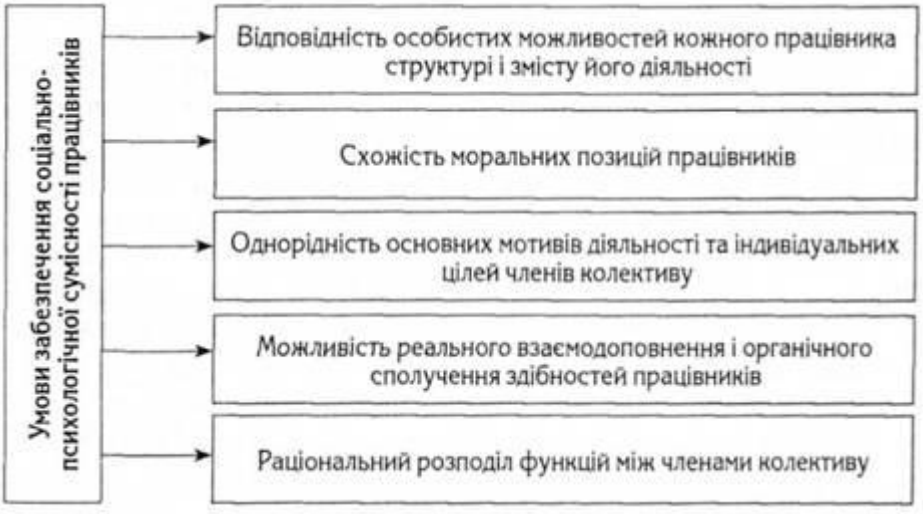

Рисунок 26. Умови забезпечення соціально-психолоічної сумісності працівників

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

Групове управління. Виробничі успіхи обумовлені відданими своїй роботі людьми; взаємозв'язок через загальну ставку в організаційні цілі веде до створення взаємовідносин, основаних на довірі і повазі.

Блейк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва - оптимальним стилем - була поведінка керівника в позиції 9.9. За їх думкою, такий керівник поєднує в собі високій ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є багато видів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали, що професійна підготовка і свідоме відношення до цілей дозволяє всім керівникам наближатись до стилю 9.9, тим самим підвищуючи ефективність своєї роботи. Не дивлячись на те, що було проведено немало емпіричних досліджень, є багато прикладів, що свідчили про ефективність цієї управлінської решітки.

Стратегію багатонаціональних фірм можна зрозуміти, якщо пам'ятати, що така фірма повинна задовольнити інтереси:

- власників акцій, що зацікавлені в збільшенні дивідендів;
- найманого персоналу, що потребує росту зарплатні;
- споживачів, що мріють про зниження цін на готову продукцію;
- товариства в цілому, що розраховує на підвищення податків із корпорацій.

У довгостроковій перспективі багатонаціональна фірма просто зобов'язана домогтися кожної з перерахованих вище цілей. У противному випадку групи, що уособлюють кожну ціль і володіють достатнім впливом, спроможні спровокувати гострий конфлікт. Проте, оскільки інтереси названих груп часто суперечать один одному, у тактичному плані керівництво компаній по черзі віддає перевагу то одним цілям, то іншим. При цьому пошук поступок ускладнюється міжнародним характером діяльності подібних фірм, коли рішення, прийняте в одній країні, позначається на інших країнах. Найбільше поширеною помилкою про наслідки діяльності багатонаціональних корпорацій є думка, що зводиться до того, начебто в результаті міжнародних операцій МНК одна країна обов'язково виграє, а інша - зазнає втрат. Реальна практика, звичайно, не виключає подібної ситуації, але вона припускає й інші можливі результати: обидві сторони можуть виграти або обидва програти, виграш або програш може не співпасти з очікуваним. В іноземній літературі існує велика кількість пояснень причин виникнення багатонаціональних фірм, їхнього вибору на користь закордонного розміщення виробництва. Не відтворюючи тут весь цей довгий перелік причин, відзначимо лише, що усі вони в тому або іншому ступеню пов'язані з недосконалістю ринку. Мова йде, зокрема, про таке:

- тарифи й інші бар'єри на шляху розвитку міжнародної торгівлі створюють неоднаковий доступ до ринків окремих країн. Фірми ж зацікавлені в максимальній свободі дій;
- ринкова недосконалість на ринках чинників виробництва, сильна монопольна влада виробників, цінова дискримінація;
- характер віддачі від масштабу;
- зниження ризику за допомогою міжнародної диверсифікації капіталу: розбіжність фаз ділового циклу в окремих країнах, різниця в податковому законодавстві і т.д.;
- валютний контроль і транспортні витрати.

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

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

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

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі (табл. 17) та міжособистісні.

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

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

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

1) ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники);

2) ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничають тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

- дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;
- дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;
- невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва;
- суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі;
- кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Таблиця 17 – Виробничі ролі робітників у колективі

№ п/п	Роль	Характеристика
1	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
3	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами коллективу
5	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів коллективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

Генеральний директор групи компаній "Іспанський дім" відзначив: "Я вважаю, що ринку потрібні, в першу чергу, не зірки екстракласу, а злагоджені дії всієї компанії. Тому навіть з дуже талановитими людьми, що порушують цілісність такої взаємодії, приходиться прощатися або відводити їм роль консультантів. Для ефективної роботи

потрібні взаємодопомога і підтримка. І справа тут не в альтруїзмі або турботі керівника про те, щоб усім було гарно. Мова йде про винятково економічний фактор: величезні гроші викидаються через те, що люди не вміють взаємодіяти" .

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи:

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде прикладати максимум зусиль, щоб зберегти своє "місце під сонцем", і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, – зводитися до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

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

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Необхідно мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди грунтується на індивідуальних розумових процесах кожного, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та узагальнюються. Таким чином, при зборі і первинній обробці інформації члени колективу у будь-якому випадку виступають як "ізолянти", і лише потім починається власне колективна робота.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

1) методом Дельфі;

2) методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийнятного у даних умовах.

Таким чином, метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи.

Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглуздих на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

Існує безліч варіантів методу мозкової атаки. Вона може відбуватися:

- у вигляді критики і оцінки вже існуючих положень;
- у формі відповідей на питання, що швидко задаються;
- у доповненні та обговоренні пропозицій, зроблених письмово;
- у вигляді "суду" над заздалегідь складеним проектом.

Висновок

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають наступні характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, схильність до групового мислення.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є: ілюзія невразливості групи, безмежна віра в моральну правоту групових дій, ігнорування неприємної або неугодної інформації, негативна стереотипізація сторонніх, самоцензура, ілюзія постійної єдності.

Для формування згуртованої групи необхідні наступні умови: люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач; сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці; більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі); кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи: прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

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

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників, контрастність властивостей і якостей, гомеостазис (саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності).

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

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

Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі, міжособистісні.

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

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники); ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничають тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин; невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі; кооперація антагоністів (суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин).

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами: методом Дельфі, методом мозкової атаки. Метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи. Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації
2. Сутність та види оцінки персоналу
3. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела
4. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу
5. Атестація персоналу та види атестацій
6. Зміст атестації для різних категорій персоналу
7. Організація проведення атестації персоналу
8. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу
9. Документальне супроводження атестації
10. Використання результатів атестації персоналу.

Рекомендована література: [7, 10, 12, 13, 15, 16, 28, 32]

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації

Цілком виправданою є позиція західних фахівців в області менеджменту у відношенні ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

- удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;

- формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

1. Підбір персоналу:
   - оцінка особистих якостей претендентів;
   - оцінка кваліфікації претендентів.
2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді:
   - переатестація працівників;
   - аналіз раціональності розставлення працівників;
   - оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;
   - оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.
3. Поліпшення використання персоналу:
   - визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;
   - удосконалення організації управлінської праці.
4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:
   - організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);
   - встановлення міри стягнення.
5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:
   - прогнозування просування за службою працівників;
   - формування резерву на висування;
   - відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;
   - необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість;
   - розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;
   - оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.
6. Удосконалення структури апарату управління:
   - обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;
   - перевірка нормативів чисельності;
   - обґрунтування структури кадрів по посадах, рівню кваліфікації;
   - розробка та уточнення посадових інструкцій.
7. Удосконалення управління [114]:
   - удосконалення стилю і методів управління;
   - підвищення відповідальності працівників;
   - зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

2. Сутність та види оцінки персоналу

Удосконалення практики підбору і розставлення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням персоналу підприємства.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його

професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Задачі ділового оцінювання персоналу (рис. 27):

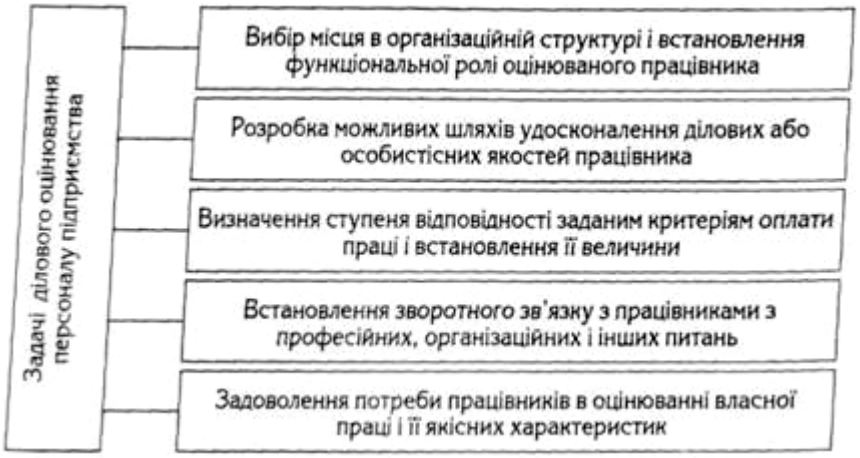

Рисунок 27 Задачі ділового оцінювання персоналу

Вимоги:

–об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

–оперативність – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

–гласність – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

–демократизм – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

–єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;

–простота, чіткість і приступність процедури оцінювання;

–результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

–максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділового оцінювання персоналу підприємства:

1. *Оцінювання кандидатів на вакантну посаду*.
2. *Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства*.

Обидва види оцінювання дозволяють вирішувати в основному аналогічні задачі, тому в їхньому формулюванні під словом "працівник" варто розуміти також "кандидат на посаду".

Так, *ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду* складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збір інформації про кандидата.
3. Перевірочні іспити.
4. Співбесіда.

Найбільш складним представляється оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмітна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особисті якості людини і, виходячи з цього, оцінити потенційні його можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу. Теоретичною посилкою тут є те, що існує дуже тісний зв'язок між фізіологічними і психічними рисами людини і результатами його діяльності. Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу ускладнене і також зводиться до вивчення його потенціалу.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

- знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);
- уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);
- властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Випускники вищих навчальних закладів, що претендують на місця стажерів в "British American Tobacco Україна", проходять серію співбесід у відділі HRM, потім їх оцінюють у assessment – центрі і тільки після остаточного затвердження керівником підрозділу кращі з кращих одержують можливість навчатися в компанії [62].

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.
2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника тих чи інших якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при відборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Первинним елементом управлінської структури є відношення між керівником і підлеглим. У цьому аспекті управлінські працівники GAT "Концерн "Стирол" розробили і впровадили систему оцінки особистого трудового внеску персоналу. Така оцінка дається щомісяця. Використовуючи її, керівник підрозділу має можливість оцінити кількісні і якісні витрати праці персоналу [114]

3. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела

Центральним питанням будь-якого ділового оцінювання персоналу є встановлення її показників.

Насамперед варто знайти відповідь на питання "Що ми збираємося оцінювати?": особисті якості працівника, його працю або результати праці. Далі необхідно встановити, чи будуть ці оцінки незалежними (тільки особисті якості працівника, тільки результати праці) чи будуть складати певну систему, і яку саме: у виді одного комплексного показника або у виді набору показників.

Відповіді на поставлені питання мають принциповий характер, тому що визначають усю наступну роботу з конструювання системи показників оцінювання, вибір джерел необхідної інформації і т.д.

Так, зміст оцінювання залежить від цілей оцінювання і можливостей одержати необхідний матеріал для проведення самого оцінювання. В одних випадках обмежуються оцінюванням тільки особистих якостей, – але це неповне оцінювання. В інших випадках орієнтуються на оцінювання результатів роботи.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

1. результативність праці;
2. професійна поведінка;
3. особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці по його зовнішніх ознаках (робота, перерва і т.д.);
- оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

При акцентуванні уваги в ході оцінювання на результатах праці необхідно мати чітке уявлення про те, які результати піддаються оцінюванню, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника (пряме оцінювання). Якщо ж результати є плодом колективних зусиль, то чи можливо використання непрямого оцінювання праці конкретного працівника.

Якщо стоїть задача оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

У McDonald's Ukraine регулярна оцінка стажистів проводиться за спеціальними "контрольними аркушами". У них фіксуються вимоги, що пред'являються до стажиста на кожній ділянці роботи, і виставляються оцінки. Протягом місяця на кожного стажиста заповнюється не менш чотирьох контрольних аркушів, тобто успішність його навчання оцінюється не рідше, ніж раз у тиждень. Це робить менеджер – наставник. Він же складає потижневий план стажування.

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення ділового оцінювання працівників (табл. 18).

Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);
- сполучати письмові та усні завдання.

Таблиця 18 – Методи виконання процедур оцінювання персоналу

Назва методу	**Короткий опис методу**	**Результат**
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика	Логічний висновок про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
Метод стандартних оцінок	Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення і обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу	Спеціальна форма оцінки
Інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості. Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність, якість роботи, старанність, акуратність, точність; особисті властивості (товариськість і т.п.); характер взаємин у колективі (з колегами, начальниками, підлеглими) і уміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність); ініціативність схильність до	Відповідні

	самостійної роботи, сміливість; рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості; суспільна активність	
Спостереження	Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і у робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Метод змушеного вибору	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, досвід роботи, уміння планувати свою роботу)	Спеціальна форма оцінки
Описовий метод	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім	Характеристика працівника
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою "ключів"	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника	Модель робочого місця
Ділова гра	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі	Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівникові конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організовувати і планувати, рішучість, гнучкість, стійкість до стресів, стиль роботи	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації
Екзамен (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист З оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Оцінка методом комітетів	Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється по кожній з них. У результаті складається список дій, оцінюваних як успішні і неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника	Письмовий звіт
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі "перехресного допиту"	Спеціальна форма оцінки
360-градусний метод оцінки	Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи	Спеціальна форма оцінки
Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9-15 чоловік.	Спеціальна форма оцінки

	Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів управління	
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства

Проблема визначення конкретної величини оцінки персоналу має дві сторони: вимірювання і визначення остаточного результату.

До методів визначення конкретної величини оцінки персоналу підприємства належать:

1. метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється за шкалою для кожного працівника);
2. метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення);
3. метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення);
4. метод попарного порівняння (дозволяє виявити найвищі рейтинги у різних працівників за певним показником оцінки за допомогою послідовного порівняння працівників один з одним);
5. метод примусового розподілу (з метою уникнення завищених оцінок керівниками застосовується даний метод, у відповідності з яким заздалегідь визначаються відсотки розподілу працівників, що оцінюються, за рейтингами);
6. метод еталону (порівняння оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями. До позитивних рис даного методу належать: чіткість, відносна простота; до негативних – неможливість врахувати велику кількість особистісних якостей працівників, можливість впливу суб'єктивних факторів при виборі еталону);
7. метод заданої бальної оцінки (присвоєння заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати);
8. матричний метод (передбачає комбінацію деяких попередніх методів. Згідно з ним експерти оцінюють працівників у балах по трьох групах параметрів: виконанню функцій (посадових обов'язків), діловим і особистим якостям, що впливають на результативність роботи. Для кожного з параметрів визначається "вага" відповідно до внеску, що впливає на кінцеві результати роботи);
9. оцінка за допомогою багатоквадратної матриці (може бути представлена на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника, виходячи з двох параметрів його характеру – швидкості реакції і наполегливості);
10. методи ситуативної оцінки (оцінка критичних дій та оцінка поведінки, що демонструється);
11. інші методи оцінки.

У компанії "Веерег" (з 1999 р. – надання послуг call-центру) невід'ємною частиною програми роботи з операторами call-центру є розвиваюче оцінювання персоналу. Починається воно ще при прийомі на роботу. Методика, що використовується у компанії, дозволяє оцінити уміння претендентів розподіляти і концентрувати увагу, виявити

швидкість сприйняття, гнучкість мислення і соціальний досвід. Тренінги, що проводяться психологами, спрямовані на встановлення ефективної комунікації з абонентом і допомагають операторам надалі управляти складними ситуаціями при спілкуванні. Методики розвиваючого оцінювання ми застосовуємо і в процесі поточного навчання при підключенні нових клієнтів і розширенні функцій операторів в роботі з діючими клієнтами. Вони дозволяють виявити Індивідуальні особливості співробітників, готовність до підвищення свого рівня І вирішення встановлених перед ними задач. Деякі оператори виявляють лідерські якості, що дозволяє надалі використовувати їх як керівників груп. Вони мають і інші можливості професійного зростання у межах компанії. Знання потенціалу кожного працівника дозволяє сформувати групу, що відповідає вимогам конкретного проекту. [114]

4. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу

В рамках менеджменту персоналу, основне питання - формування установки на якість у співробітників організації і виділення сфери відповідальності персоналу за досягнення високого рівня якості продукції. Можна виділити кілька рівнів якості (рис. 28).

1. Обов'язковий рівень якості - найнижчий (законно). Прийнятний рівень, нижче і уявити собі не можна, інакше під загрозу буде поставлено навіть нетривале існування фірми. Цей рівень («Це») забезпечується системами контролю якості.

2. Очікуваний рівень якості - це якість, очікувана клієнтом, той стандарт, який повинен бути витриманий, щоб забезпечити тривале існування організації. Цей рівень («Ми») забезпечується культурою організації.

3. Свідомий рівень якості - це такий рівень якості, який клієнт навіть не чекає, але без сумніву оцінив би його по достоїнству. Цей рівень («Я») забезпечується особистісним натхненням кожного співробітника.

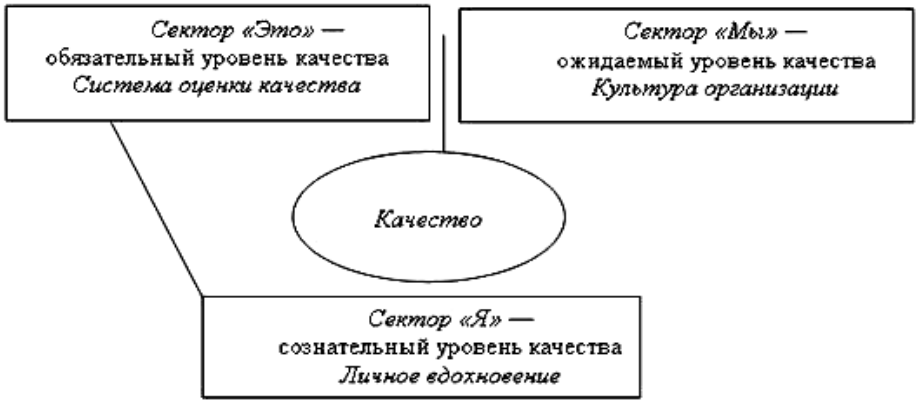

Рисунок 28. Рівні якості персоналу

Так як організація повинна постаратися забезпечити всі рівні якості, доцільно будувати роботу з персоналом по досягненню одночасно трьох типів результату:

1) обов'язкового рівня якості - застосовувати системи контролю, оцінки праці, включати співробітників у підготовку пропозицій щодо видозміні технологій, що не забезпечують достатнього рівня якості;

2) корпоративного рівня якості - формувати проектні групи, об'єднані загальним уявленням про якість і створюють програму його досягнення, впроваджувати розроблені ними подання в корпоративну культуру організації як норми реалізації діяльності;

3) свідомого рівня якості - формувати особистісну орієнтацію на якість у керуючих компаніями і кожного співробітника шляхом надання лідерського впливу на колег. У цьому можуть допомогти не тільки дії і стиль поведінки менеджерів, а й розумна система стимулювання праці, що підкріплена сформульованою у персоналу орієнтацію на якість [115].

Оцінка індивідуального вкладу

Оцінка індивідуального вкладу, що застосовується для робітників і службовців, які працюють на підприємстві достатній час (не менше 1 р.), результатом праці яких можуть бути готова продукція, роботи та послуги, що мають кількісні, співставні в часі вимірники. Проблема порівняння праці у сфері виробництва і управління, визначення конкретного внеску працівника у кінцеві результати досить складна.

Розглянемо принципові положення методу оцінки індивідуального внеску:

1. трудовий внесок працівника повинен мати кількісний та зіставний в часі вимірювач в натуральній або грошовій формі (виручка, виробіток, дохід, прибуток);
2. трудовий внесок вноситься працівником персонально (для робітника, комерційного агента) або забезпечується під його безпосереднім керівництвом (начальник підрозділу);
3. оцінка внеску в межах однієї категорії персоналу (робітники або службовці) здійснюється за допомогою одного методу.

Вихідними даними для оцінки є: моделі робочих місць; результати роботи за звітний період; методика оцінки індивідуального внеску; кадрові дані про оцінюваних працівників.

Найбільшого поширення отримав коефіцієнт трудової участі (КТУ). Положення про порядок застосування КТУ зазвичай розглядається у трудових колективах і затверджується керівником підприємства за згодою профспілкового комітету.

Різноманітність існуючих методик полягає в наступних особливостях:

1. показники, що оцінюють кінцеві результати виробництва. Так, для робітників використовуються показники напруженості виконання виробничих завдань, рівня трудової і виконавчою дисципліни, якості виконання місячного плану, графіків випуску продукції, поліпшення умов праці, організації праці, соціального розвитку тощо;
2. глибина впливу КТУ на оплату праці працівників. В одних методиках розподіл оплати праці розробляється повністю за КТУ, що істотно підвищує роль і об'єктивність оцінки. В інших методиках за КТУ розподіляється тільки преміальний фонд, а гарантована оплата праці залишається незмінною.
3. величина базового КТУ і шкали надбавок і знижень. Найчастіше величина базового КТУ дорівнює одиниці, а діапазон зміни КТУ знаходиться в межах від 0до 2.

Наприклад, КТУ в "Мособлсельстрой" № 18 мав 5 градацій: КТУ = 2 отримували передовики і новатори виробництва; КТУ = 1,5 отримували сумлінні працівники при перевиконанні місячних завдань з високою якістю праці; КТУ = 1 отримує більша частина колективу при виконанні місячних завдань з нормальною якістю праці; КТУ = 0,5 встановлюється працівником за недовиконання місячних завдань, низька якість праці; КТУ = 0 отримують порушники трудової дисципліни при зриві місячних завданні. Мінімальний заробіток за відпрацьований час при цьому виплачується.

Метод оцінки індивідуального внеску за КТУ має ряд переваг: націленість на кінцеві результати виробництва, оплати за виконаною роботою, диференціація внеску працівників, поєднання матеріального та морального заохочення, виділення творчих особистостей і новаторів виробництва. Проте метод КТУ має певні недоліки: суб'єктивність показників шкали надбавок і знижень; суб'єктивність розміру КТУ, визначеного керівником або радою трудового колективу; трудомісткість розрахунку зарплати за КТУ на відміну від фіксованих окладів; психологічний дискомфорт у колективі через диференціації оплати праці.

Для підприємств і організацій, що використовують невелике число показників кінцевих результатів виробництва, може бути рекомендований метод оцінки праці в залежності від динаміки виконання економічних показників. У цих цілях відбирається обмежена сукупність економічних показників підприємства, за якими проводиться оцінка індивідуального внеску персоналу. Наприклад, валовий прибуток, товарна продукція, обсяг продажів, випуск продукції

тощо. Потім визначаються структурні підрозділи та посади працівників, для яких один з перерахованих показників є оціночним.

Результати оцінки індивідуального внеску працівників доцільно представляти в табличній формі, щоб у динаміці можна було б судити про результати праці [116].

<u>Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо</u>

Оцінка робітників та службовців – досить складна як в методичному, так і в організаційному плані робота. Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки робітників, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки робітників та службовців немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Основною особою в оцінці працівників є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи: результативність праці; професійна поведінка; особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано, і чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні. Друга – визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а потреба в проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Лінійні керівники – безпосередні керівники дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи.

Колеги – інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною івключати:

- оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника);
- оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків);
- оцінку особистих якостей працівника;
- оцінку (висновки) останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів. В цьому випадку оцінка рівня професіоналізму

повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Зіставлення та аналіз інформації, одержаної із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності.

Психологічні особливості працівника оцінює спеціаліст з психодіагностики інтелекту:

- оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів:
- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість,
- складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінки робітників та службовців є: моделі робочих місць персоналу; положення про атестацію; методика рейтингової оцінки; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особисті справи працівників; накази з кадрових питань; соціологічна анкета; психологічні тести.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться за трьома напрямками (рис. 29). Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і їй супутньої), що доповнюється соціально-психологічним оцінюванням поведінки працівника в колективі.

Рисунок 29. Напрямки оцінювання праці спеціалістів підприємства

Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників. У залежності від змісту і характеру праці спеціалістів і, насамперед, від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

- складність праці;
- продуктивність праці;
- якість праці.

В одних випадках використовується для оцінювання уся сукупність показників, в інших – тільки її частина.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність,

розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метол непрямого оцінювання, коли у якості еталону порівняння використовують посадову інструкцію. Складність прані спеціаліста визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вище і нижче.

Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу.

Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Якщо результати праці спеціалістів характеризуються параметрами об'єкту, що обслуговується, або їх кількістю (маються на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який являє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

Оцінювання якості праці спеціалістів передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів.

Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

Як видно з рис30, крім результатів основної діяльності спеціалістів оцінюються також творча активність, робота, пов'язана з підвищенням кваліфікації, і суспільна активність. Творча активність працівника характеризується такими показниками, як: кількість авторських посвідчень, довідок про раціоналізаторські розробки і їхнє впровадження, сумарний економічний ефект від виконаних робіт, кількість нагород, призових місць з урахуванням їх значимості і т.д.

Діяльність працівників у відношенні підвищення кваліфікації може бути виражена загальною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення працівника на більш високій посаді і т.п.

Показники творчої активності і підвищення кваліфікації працівника порівнюються із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної посадової категорії. Якщо індивідуальне значення показника попадає в діапазон ±30 % від середнього значення, діяльність спеціаліста визнається середньою, при більшому перевищенні (більш ніж на 30 %) – успішною, в іншому випадку – незадовільною.

Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру [117].

Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Загальна методологія оцінювання праці керівників (рис. 36) виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу.

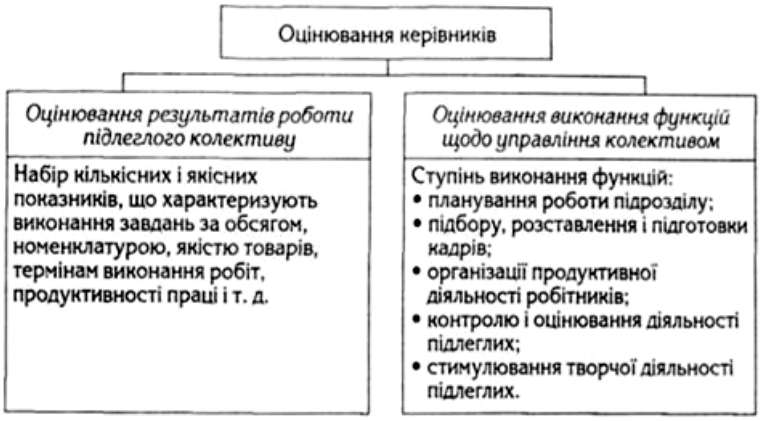

Рисунок 30. Напрямки оцінювання праці керівників

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.).

Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

- виконання планового завдання;
- продуктивність праці;
- якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами у якості критеріїв оцінювання результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за допомогою перерахованих вище показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або по трудомісткості).

Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, у підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій (рис. 36), за якими оцінка роботи керівника проводиться шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, що добре знають його роботу і ті, що проробили з ним не менш року [117].

5. Атестація персоналу та види атестацій

На підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація працівників за змістом не може не розрізнятися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим, функції атестації не залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення набору і розставлення персоналу. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність займаній посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація - це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, Що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в три – п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В СІНА інтервал між атестаціями в промисловості складає для молодших службовців і робітників - шість місяців, для спеціалістів і керівників – один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Також розрізняють наступні види атестації:

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

1. підготовка до атестації;
2. проведення самої атестації;
3. використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили у даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін [117].

Призначення та зміст атестаційної комісії

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

Засідання атестаційної комісії протоколюється.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівника на посаді, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку; направляти на підвищення кваліфікації. Висновки й пропозиції атестаційної комісії використовуються для соціального захисту працівників, які атестуються, на основі суб'єктивності висновків атестаційної комісії і керівництва враховують питому вагу оцінок і висновків, які виставлені працівникові. На основі вітчизняного та зарубіжного досвіду атестації працівників встановлено наступні значення питомої ваги оцінок працівників, які вони одержали при атестації. Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Виходячи із якісних оцінок, що затверджені атестаційною комісією, підготовляють рекомендації дирекції підприємства:

- відмінно - заслуговує підвищення;
- добре - залишити на посаді, або перевести на рівнозначну;
- задовільно - доцільно понизити на посаді або направити на навчання;
- незадовільно - підлягає звільненню.

Ці значення, а також вага оцінок не можуть бути кінцевими, вони тільки є результатами аналізу певного нагромадженого досвіду і, природно, підлягають коригуванню і змінам. Керівник організації з врахуванням рекомендації комісії в установленому порядку приймає рішення [110].

6. Зміст атестації для різних категорій персоналу

Безпосередніми об'єктами атестації виступають:

- результати праці працівників за певний період часу;
- відношення до виконання своїх обов'язків;
- творчий потенціал працівника, ділові якості, здібності до певного виду діяльності.

В міру відмінностей функцій працівників, ці напрями мають неоднакове значення і форми їх прояву для різних категорій персоналу. У зв'язку з цим об'єктивно розрізняють фактори і показники оцінки.

Працівника атестують тільки з точки зору відповідності його вимогам робочого місця. Особистість людини, як така, оцінці не підлягає не можна робити висновків, добра чи погана ця людина. Основними факторами оцінки керівників можна вважати: моральні і вольові якості, ерудицію, організаторські здібності, загальні результати роботи підрозділу чи організації. Для спеціалістів факторами оцінки будуть: компетентність, творча активність,

потенційні можливості, вміння відстоювати свою точку зору. Результати їх праці можуть оцінюватись мірою досягнення поставлених цілей, оперативністю, повнотою виконання завдань. Основними факторами оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж, ділові якості оцінці не підлягають.

До основних факторів оцінки, які застосовуються при атестації більшості працівників, відносять:

- професійні (знання, навики, досвід);
- моральні (працездатність, принциповість, самокритичність, чесність);
- вольові (енергійність, напористість);
- ділові та організаційні (ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, лідерство, творчий підхід до справи);
- потенційні здібності, тобто ще не виявлені можливості.

У спеціальній літературі оцінку керівників та спеціалістів промислових підприємств рекомендують проводити з врахуванням таких показників:

- для директора - обсяг виробництва й реалізації, продуктивність праці, прибуток, рентабельність;
- для заступника директора з персоналу – плинність кадрів (основний фактор), дисципліна (кількість прогулів), обсяг реалізації;
- для головного інженера - використання потужностей, коефіцієнт змінності, якість продукції, зниження витрат;
- для начальника HR відділу - їх плинність, укомплектованість (основний фактор), кількість прогулів, стан підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- для майстра - виконання завдань обсягу виробництва, зростання продуктивності праці, дисципліна праці, якість продукції.

Діяльність людей оцінюється на основі таких факторів, як комплексність, масштабність, управлінська й технологічна складність. Оцінку стандартних робіт можна проводити за затратами часу на виконання основних обов'язків, запланованих і незапланованих [118].

7. Організація проведення атестації персоналу

Атестація працівників проводиться в усіх підрозділах підприємства. Перелік посад, які підлягають атестації, і терміни її проведення визначаються керівником підприємства.

Атестація працівників включає такі етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішень за результатами атестації.

Підготовчий період – це етап, протягом якого:

- складається перелік працівників, які повинні пройти атестацію;
- визначається склад атестаційної комісії;
- йде підготовка потрібних документів на атестантів;
- ведеться організація роз'яснювальної роботи про цілі та порядок атестації;
- розробляються графіки проведення атестації.

Керівники, призначення і звільнення яких з посад проводиться вищими інстанціями, проходять атестацію в цій же організації.

Від чергової атестації звільняються керівники і спеціалісти, які працюють на посаді менше одного року.

Графіки проведення атестації доводяться до відома атестантів за місяць до її початку, а документи на них подаються атестаційній комісії за два тижні до початку.

Для проведення атестації створюється атестаційна комісія. Пропозицію про склад комісії вносить менеджер з персоналу. Офіційний склад атестаційної комісії оголошується і

затверджується наказом керівника підприємства. Повноваження атестаційної комісії визначаються на увесь термін, що забезпечує стабільність і ротацію членів комісії.

Підготовкою атестаційних листів займається секретар комісії, а відгуками-характеристиками на атестантів – безпосередній їх керівник.

Співробітники, які є членами комісії, від основних обов'язків не звільняються.

Підготовчий етап закінчується за два тижні до початку атестації, що дозволяє членам комісії вивчити документи атестантів.

Етап безпосередньої атестації починається з засідань, на які запрошують атестантів, їх безпосередніх начальників – розглядом всіх матеріалів, їх обговорення, формування висновків і рекомендацій.

Оцінки діяльності працівників, які пройшли атестацію, і рекомендації комісії записують в атестаційний лист.

Найбільш поширеною формою атестаційних документів є форма контрольного оціночного листа.

Лист оцінки діяльності і особистих якостей заповняється безпосереднім керівником і працівником служби персоналу. Атестант ознайомлюється зі змістом листка оцінок не пізніше, як за два тижні до початку атестації. На засіданні комісія розглядає документи, заслуховує звіт атестанта про його роботу. Результати записуються в атестаційний лист і повідомляються атестанту зразу ж після голосування.

Нині на окремих підприємствах атестацію проводять за допомогою ЕОМ. Організацією атестації займається служба HRM. Якщо діє система «АСУ – Кадри» в режимі «Пошук» за критеріями відбираються кандидати для включення в список атестантів. Потім формується експертна комісія, куди входять:

- керівники вищого рівня;
- колеги;
- підлеглі.

Члени комісії (не менше трьох) працюють на ЕОМ, відповідаючи на запитання анкет, і виставляють оцінки. Робота експерта з ЕОМ будується в діалоговому режимі.

На ці ж запитання відповідає сам атестант, виставляючи самооцінки.

Результатами роботи комплексу є:

- обробка оцінок, виставлених експертом;
- обробка самооцінок;
- формування кінцевої оцінки і характеристики атестанта;
- друкування вихідних документів.

Характеристика, одержана з ЕОМ, є допоміжним матеріалом, і передається як рекомендація в атестаційну комісію для аналізу.

Засідання атестаційної комісії оформляється протоколом, який підписує голова і секретар комісії. Протокол засідання комісії заповнюється на всіх атестованих, яких заслухали протягом одного засідання. Якщо працівники, яких атестували, працюють в різних підрозділах, то протоколи оформляються окремо для кожного підрозділу. На заключному етапі керівник організації приймає рішення за результатами атестації. Формування висновку проводиться з врахуванням:

- висновків і пропозицій безпосереднього керівника;
- оцінок ділових і особистих якостей атестанта і відповідності їх вимогам робочого місця, посади;
- думки кожного члена атестаційної комісії, порівняння даних попередньої атестації з даними на момент атестації та характер змін;
- думку самого працівника про свою роботу та можливість потенційних можливостей.

Особливого значення надають трудовій дисципліні, прояву самостійності в критичній ситуації, професійній придатності працівника.

За підсумками атестації розробляється план заходів, і відповідно до рекомендацій комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, поповнювати резерви кадрів, а також матеріально заохочувати позитивно атестованих працівників [118].

8. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу

До методів оцінки персоналу належить його атестація, яка полягає у комплексній оцінці діяльності працівників у період між черговими атестаціями. У світовій та вітчизняній практиці найбільш поширеною є атестація «білих комірців», оцінка яких є однією з найбільш складних управлінських завдань.

Атестація - це особливий вид оцінки персоналу, що виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, мета атестації - це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (положення, посада) атестованого. Латентні функції атестації різноманітні. До них відносяться: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; підтвердження прийнятих раніше кадрових рішень; усунення загальної безвідповідальності в колективі, підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівника; планування кар'єри співробітників і т.д.

Ефективність атестації визначається не перекладанням відповідальності за розстановку кадрів на атестаційну комісію, а перш за її об'єктивністю, що досягається: повнотою системи показників діяльності і поведінки персоналу, використовуваних для оцінки; достатністю і достовірністю інформації, яка використовується для розрахунку показників; узагальненням результатів діяльності та поведінки працівників, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Атестація - це форма оцінки людини, яку здійснює інша людина або група людей. Тому результат атестації завжди носить суб'єктивний характер. Втім, і зарубіжний, і вітчизняний досвід свідчать про можливість істотного підвищення об'єктивності атестації. Як цього досягти? Перш за все, відзначимо, що традиційно оцінка працівників розглядалася як функція їх безпосередніх керівників. Здавалося б, це виправдано, адже саме керівник дає доручення, контролює виконання робіт, знає, в яких умовах працює підлеглий. Проте під час оцінки керівниками своїх підлеглих можуть виникати суб'єктивні казуси.

«Проекція» - стан, коли працівникові, якого оцінюють, приписуються почуття чи наміри того, хто оцінює. Так, наприклад, кар'єрист на керівній посаді завжди шукає у підлеглих риси кар'єризму.

«Відлуння» - неправомірне узагальнення окремих рис характеру працівника, якого оцінюють. Так, якщо працівник має великі здібності в певній області, то йому починають приписувати ще й інші позитивні риси, яких він насправді не має.

«Атрибуція» - елемент суб'єктивної оцінки, коли керівник приписує підлеглому здатності або риси, які ним були помічені в іншої людини, який чимось схожий на цього.

«Очікування» - різновид суб'єктивної оцінки, яка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника. При цьому очікування самого керівника та організації в цілому можуть не збігатися.

Оцінка «з першого погляду» - елемент суб'єктивної оцінки, яка заснована на переконанні, що тільки перше враження - правильне. Такий підхід призводить до того, що протягом тривалого часу керівник оцінює працівників «з першого погляду», але це далеко не завжди справедливо.

Упередженість до працівників зі стажем - це досить поширений різновид суб'єктивної оцінки. Дослідження часто показують такий, наприклад, феномен: чим більше людина працює на одному місці, тим нижче є його оцінка. Причиною цього є очікування, що з часом працівник повинен працювати уміло. І якщо цього не відбувається, то керівник занижує оцінку працівникові.

Вибірковість сприйняття - ще одна причина суб'єктивності оцінки: людина помічає і запам'ятовує тільки ті явища, які мають для нього найбільше значення і до сприйняття яких він найбільш підготовлений. Тому під час проведення атестації працівників керівник підсвідомо буде звертати найбільшу увагу саме на ці вчинки й риси характеру підлеглих. Системи атестації можуть і повинні значною мірою обмежити цей суб'єктивізм. Розвиток атестаційних процедур, як показує досвід, еволюціонує від особистої суб'єктивної оцінки керівника до експертних групових методів оцінки і до повністю автоматизованих систем атестації персоналу.

Для уникнення суб'єктивності під час атестації використати комплексний метод. Використання комплексного методу дозволяє виключити формалізм і суб'єктивізм в атестації персоналу, посилити гласність і об'єктивність в оцінці, стабілізувати соціально-психологічний клімат в колективі. При застосуванні даного методу, обов'язковою умовою є абсолютна підтримка першого керівника, який особисто має очолювати атестацію персоналу і практично реалізувати її результати через кадрові служби. Без цього атестація буде мати формальний характер і не дасть позитивних результатів. Комплексний метод оцінки персоналу ґрунтується на використанні трьох груп методів [118].

:

- методи окисного характеру (біографічний метод; метод усних і письмових оцінок, метод групових дискусій, метод еталону, матричний метод та метод вільного й обов'язкового відбору оцінювальних ситуацій).
- комбіновані методи - методи в основі яких лежить описаний принцип, але формалізований при допомозі умовних кількісних показників (метод суми оцінки, метод заданих групувань, тестування).
- псевдокількісні методи оцінки (метод рангів, метод парних порівнянь).

9. Документальне супроводження атестації

Атестація персоналу - найважливіша ділянка кадрової роботи, що представляє собою періодичний огляд професійної придатності та відповідності займаній посаді працівника підприємства. Склад посад, що підлягають атестації, встановлюється в кожній галузі діяльності згідно з переліком посад керівників, спеціалістів та інших працівників. Перелік документів які можуть знадобитися при проведенні атестації персоналу:

- ***Наказ про проведення атестації***

У ньому необхідно вказати наступне: терміни і місце проведення атестації персоналу; список співробітників, що підлягають атестації; склад атестаційної комісії; підстави проведення атестації (якщо атестація позапланова); регламент оформлення результатів атестації.

У наказі про проведення атестації потрібно вказати обов'язки співробітників, а також терміни підготовки документів необхідних для атестації. Крім цього, встановити порядок підготовки і передачі в атестаційну комісію відомостей про те, хто із співробітників і коли підвищував кваліфікацію, атестаційних листів за попередньої атестації, відгуків клієнтів і колег тощо.

Рішення про проведення атестації можна довести до працівників у письмовому вигляді, наприклад через керівника відділу. Загальні правила вимагають повідомити працівника про терміни проведення та графіку атестації не менш ніж за один місяць до її початку.

- ***Положення про атестацію***

Яких-небудь рекомендацій з розробки положення про атестацію чинний Трудовий кодекс не містить.

У обов'язковому порядку необхідно в положенні прописати регламент проведення атестації, інакше рішення, прийняті за її підсумками (наприклад, переведення працівника на іншу посаду або звільнення), можуть бути оскаржені працівником у судовому порядку.

У положенні про атестацію повинні бути також зазначені: стандартні вимоги до кваліфікації співробітників; список посад співробітників, які підлягають атестації; регламент проведення планових і позапланових атестацій; принцип формування та склад атестаційної комісії; методологія процедури атестації; оформлення результатів атестації.

Так само з прийнятим положенням про атестацію необхідно в обов'язковому порядку ознайомити під розпис всіх працівників організації, а також кожного знову прийнятого на роботу співробітника.

- ***Графік атестації***

Графік атестації - це документ, в якому визначається список співробітників, що підлягають атестації, та строки проведення атестації.

Підготовча робота включає в себе наступні заходи: визначення категорій працівників, що підлягають атестації; організацію роз'яснювальної роботи серед працівників про завдання атестації та порядок її проведення; затвердження кількісного та персонального складу атестаційної комісії; розробку і затвердження графіка проведення атестації. Обов'язки з розробки графіків проведення атестації можуть покладатися на різних працівників.

Складається графік до початку календарного року . Існує кілька форм графіків проведення атестації, які розрізняються складом включається інформації.

Так, обов'язкова вказівка у графіку наступних відомостей: найменування структурного підрозділу, в якому працюють працівники; прізвищ, імен, по батькові та посад атестуються; дати проведення атестації.

Додатково в графік можуть включатися відомості: про дату проведення останньої атестації; про дату і тематиці проведення навчальних заходів. Крім того, рекомендується в графіку відвести графи для переліку необхідних документів і матеріалів, дати їх подання, а також для посад і прізвищ працівників, відповідальних за підготовку та подання цих документів.

Не пізніше ніж за 2 тижні до початку проведення атестації в атестаційну комісію через відділи кадрів представляються матеріали на працівників (відгуки, подання, довідки тощо), що містять характеристику службових, професійних і особистих якостей атестуються, а також короткі відомості про них. При вказівці в графіку відомостей про атестантів слід враховувати, що, як правило, в першу чергу атестуються керівники підрозділів організації, а потім підлеглі їм працівники. Атестація членів атестаційної комісії проводиться на загальних підставах.

Складений графік атестації надсилається керівнику організації, який стверджує його своїм наказом. До обов'язків HR відділу або голови атестаційної комісії входить доведення графіка до відома працівників, що підлягають атестації, у термін не менше 1 місяця до початку атестації.

- ***Відгук про роботу атестанта***

Не пізніше ніж за 3 дні до початку проведення атестації, в атестаційну комісію представляється відгук про роботу співробітника, а також проект посадової інструкції співробітника.

Відгук (характеристика) складається на кожного працівника, що підлягає атестації, керівником відповідного структурного підрозділу та погоджується із заступником керівника цієї організації, відповідальним за проведення атестації.

Відгук про роботу атестанта повинен містити повну, всебічну та об'єктивну оцінку професійних, ділових та особистих якостей працівника, що атестується, відображати конкретні результати його роботи на даній посаді за попередній атестації період.

Атестується працівник повинен бути ознайомлений з складеним на нього відкликанням не менше ніж за два тижні до початку проведення атестації. У разі незгоди з представленим відкликанням атестується вправі заявити про це і представити в атестаційну комісію додаткові відомості про свою трудову діяльність за попередній період.

- ***Атестаційний лист***

Результати атестації (оцінка і рекомендації) заносяться в атестаційний лист, який складається в одному примірнику і підписується головою, секретарем і членами атестаційної

комісії, які брали участь у голосуванні. Правильність зазначених відомостей в атестаційному аркуші завіряється спеціалістом HR відділу і печаткою установи. За достовірність інформації у атестаційному листі і звіті несуть персональну відповідальність сам атестується і його керівник.

Атестаційний лист можна отримати у секретаря атестаційної комісії. Атестаційні документи зберігаються у справі згідно номенклатури справ товариства.

Результат атестації доводиться до працівника безпосередньо після голосування, про що він розписується в атестаційному листі

- ***Протокол атестаційної комісії***

Рішення атестаційної комісії підрозділу оформляються протоколом засідання атестаційної комісії.

Протокол є юридичним документом і підписується головою та секретарем атестаційної комісії (крім протоколу підсумкового засідання, який підписується всіма членами атестаційної комісії).

Реєстраційним номером протоколу атестаційної комісії є порядковий номер засідання з початку року. Датою протоколу є день проведення засідання атестаційної комісії [120].

10. Використання результатів атестації персоналу.

Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення тісного взаємозв'язку атестації зі стратегією управління розвитком персоналу організації. Це можливо за умови підтримки керівником дій атестаційної комісії, доведення ним до практичної реалізації рішення комісії. За підсумками атестації персоналу керівник організації видає наказ, яким затверджуються її результати.

Працівники служби управління персоналу повинні організувати обговорення результатів атестації персоналу на виробничих зборах і нарадах з метою виявлення недоліків у проведенні атестації та розробки заходів щодо їх усунення.

На теперішній час організації та проведенню атестації персоналу притаманні суттєві недоліки. Обґрунтоване вивчення ділових і особистих якостей працівників часто підміняється розробкою формальних характеристик, що доповнюються лише їх біографічними та анкетними даними. Досвід проведення попередніх атестацій персоналу свідчить про досить низький відсоток негативно атестованих працівників, а також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників. Між тим саме атестації персоналу відводиться важлива роль у формуванні резерву керівників.

За результатами атестації здійснюється невелика кількість нових призначень на керівні посади. Це свідчить про те, що основні завдання атестації персоналу зводяться до встановлення ступеня відповідності працівника займаній посаді. Положення про проведення атестації персоналу, як правило, не передбачають дієвих заходів щодо тих працівників, котрі протягом тривалого часу не проходили періодичних атестацій.

Наслідками недосконалого проведення атестації можуть бути: низькі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів підприємства та їх підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань внаслідок переоцінки їх професійних, ділових та особистих якостей; висока плинність кадрів; незадоволеність роботою і зниження ініціативи в результаті неадекватного матеріального стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низький рівень управління розвитком персоналу.

Для забезпечення більш тісного взаємозв'язку атестації працівників зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації в своїх положеннях про проведення атестації повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників та фахівців своєчасно проходити атестацію. Становище працівника на підприємстві чи в науковій установі, державного службовця в органах виконавчої влади, їх соціальний статус повинні бути більше ув'язані з результатами періодичних атестацій.

Тільки за цих умов атестація персоналу ефективна. В протилежному випадку вона перетворюється у формальну процедуру, що не дає позитивних практичних результатів. Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розробки обґрунтованих критеріїв і показників, оцінки працівників, недосконаліть існуючих методів та процедур оцінки. Для підвищення достовірності оцінки персоналу при проведенні атестації працівників поряд з посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками повинні більш широко застосовуватися кваліфікаційні карти, карти компетенцій, професіограми та психограми професій керівників і фахівців. Для більшої об'єктивності атестацій в оцінці відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам займаної посади необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів, профконсультантів та соціологів.

Працівники служби HRM підприємства для більш якісної розробки ділових портретів повинні складати словники ділових якостей на кожного керівника і фахівця, які підлягають атестації, на основі професіограм (психограм). Атестація, як правило, проводиться після досягнення працівником прийнятної стадії виробничої адаптації.

У цьому зв'язку при здійсненні атестації персоналу необхідно аналізувати стан розвитку відсутніх професійних і ділових якостей у фахівців та керівників у процесі трудової діяльності, формування індивідуального стилю роботи. Це необхідно враховувати при прийнятті рішення атестаційної комісії про відповідність працівника займаній посаді, розробці рекомендацій особам, які проходять атестацію, щодо покращення їх роботи, вдосконалення індивідуального стилю діяльності.

Результати атестації персоналу, насамперед, використовуються при формуванні резерву керівних кадрів організації. Для того, щоб атестація персоналу і формування резерву керівників були більш взаємопов'язаними необхідно координувати роботу працівників служби управління персоналу, які відповідають за ці ділянки роботи. Посиленню зв'язку атестації персоналу та формування резерву керівників сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників на підприємстві. Атестаційні комісії повинні мати інформацію про наявність усіх вакансій в організації. Це сприятиме призначенню кращих працівників на нові більш високі посади.

Підвищення ефективності атестації персоналу забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників при розробці заходів щодо професійної перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації фахівців та керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні та на цій основі визначає найбільш раціональні форми та методи подальшого навчання фахівців і керівників.

При застосуванні результатів атестації персоналу необхідно додержуватися визначених принципів. Одним з цих принципів є обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідності працівника займаній посаді. Нехтування цим принципом з боку керівника принижує роль атестації персоналу серед працівників, робить її зайвою формальною процедурою.

При використанні результатів атестації персоналу важливо дотримуватися принципу гласності. Атестаційна комісія з метою попередження конфліктних ситуацій, пов'язаних з публікацією результатів атестації персоналу, повинна одночасно розробляти заходи щодо усунення виявлених недоліків у працівників, подальшому розвитку персоналу.

Атестація персоналу повинна бути спрямована на посилення заінтересованості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (зниження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу, про встановлення, зміну чи відміну надбавки до посадового окладу.

Для врахування результатів атестації персоналу можна використати шкалу змін оплати праці працівників. В основу оцінювання покладені результати ділової оцінки працівника протягом міжатестаційного періоду. Результати визначаються шляхом оцінки виконання працівником індивідуального плану розвитку чи особистих цілей, використання даних

спеціальної форми реєстрації досягнень працівника. Оцінка працівника у характеристиці включає такі рівні: виключний рівень, високий рівень, задовільних рівень, невисокий рівень, незадовільний рівень [121]

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ

1. Професійний розвиток персоналу.
2. Виявлення та аналіз потреб персоналу
3. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
4. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
5. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна.
6. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
7. Створення відповідних умов для зростання
8. Методи соціального та морального впливу на персонал.
9. Гуманізація праці, залучення до управління.
10. Навчанння персоналу
11. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка
12. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування.
13. Самоосвіта. саморозвиток, самовдосконалення.
14. Управління мобільністю кадрів.
15. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу.
16. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
17. Планування та підготовка резерву.
18. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
19. Психологічний аналіз особи працівника:

Рекомендована література: [11, 12, 13, 15, 19, 24, 28, 32]

1. Професійний розвиток персоналу.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку XX століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій HRM. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал – це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Професійний розвиток - це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим HRM повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Слід відмітити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу дещо не збігаються. Так, німецькі спеціалісти В.Бартц і Х.Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника – це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та придбання нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними

здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Слід пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації. Навчання спрямоване на загальний та інтелектуальний рівень. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів у конкретній зоні. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь у більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків і кожен з них є доцільним. Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професій.

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні повинно спиратися на нагромаджений вітчизняний та зарубіжний досвід.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи у першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутрішньо фірмових систем навчання. Так, наприклад, при наймі та навчанні молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини. Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки удвох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутріфірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей

інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що направляються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. [1,2]

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби HRM. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання. [2]

2. Виявлення та аналіз потреб персоналу

Професійне навчання має мати мету, і цю мету можна встановити тільки за умови, що потреби організації, а також її структурних підрозділів і працівників, у навчанні систематично виявляються і аналізуються.

Визначення потреб професійного розвитку окремого державного службовця є спільним завданням HR служби , безпосередньо службовця та його керівника.

Аналіз потреб у навчанні стосується розбіжностей між тим, що працівники знають, і тим, що вони повинні знати і вміти для цілей успішного ведення бізнесу.

Потреби в навчанні слід аналізувати:

- ✓ по-перше, щодо організації в цілому - корпоративні потреби;
- ✓ по-друге, щодо підрозділів, груп, відділів чи професій всередині організації - групові потреби;
- ✓ по-третє, щодо окремих працівників - індивідуальні потреби.

Ці три сфери взаємопов'язані. Виявлення групових та індивідуальних потреб буде сприяти визначенню потреб організації і навпаки, аналіз корпоративних потреб призводить до виявлення потреб у навчанні в різних підрозділах чи професіях. Як приклад виникнення корпоративної потреби у навчанні є впровадження в організації автоматизованої системи управління (ERP). Групова потреба в навчанні може виникнути при наборі в підрозділ великої групи нових співробітників. На рівні окремого співробітника типовою є потреба в навчанні, викликана його переміщенням, наприклад, призначенням на керівну посаду.

Будь-які зміни, що відбуваються в організації або навколо неї, впливають на вимоги, які пред'являються до співробітника на його робочому місці і, відповідно, проектуються на зміни корпоративних, групових чи індивідуальних потреб у навчанні.

Одним із ключових джерел потреб у навчанні є зміни у зовнішньому середовищі, перш за все ринкові і правові. Також важливо стежити за подіями навколо компанії. Зміни стратегії, структури організації, асортименту товарів або послуг, що надаються фірмою, теж є важливими джерелами потреб у навчанні. І, нарешті, потреби в навчанні можуть бути викликані зміною стану людських ресурсів в організації. Так, реалізація програми оптимізації чисельності персоналу веде до перерозподілу посадових обов'язків, що в свою чергу викликає потребу у додатковому навчанні працівників.

Виявленням потреб персоналу в навчанні в першу чергу має займатися керівництво організації та керівники підрозділів організації всіх рівнів. Важлива роль у цій роботі належить службам управління персоналу, а найбільш оптимальним є рішення, коли виявленням потреб у навчанні охоплені всі працівники компанії.

Основними способами виявлення потреб у навчанні є [3]:

– аналіз результатів співбесіди і тестування при прийомі на роботу нових співробітників - спосіб виявляє необхідність короткострокового навчання при прийомі на роботу;

– аналіз результатів адаптації нових співробітників - спосіб виявляє необхідність короткотермінового навчання у період адаптації;

– аналіз результатів атестації співробітників - спосіб виявляє розрив між фактичною і необхідною кваліфікацією працівників, дозволяє скласти повноцінний план навчання співробітників на квартал чи рік;

– анкетування й інтерв'ювання керівників підрозділів і співробітників - спосіб дозволяє врахувати думку всіх співробітників організації про індивідуальні потреби в навчанні і дозволяє скласти повноцінний план навчання співробітників на рік;

– аналіз спеціальної зовнішньої інформації - спосіб дозволяє врахувати зміни зовнішнього ринкового, правової, технологічної обстановки, впливає на корпоративні потреби в навчанні, дозволяє скласти повноцінний план навчання співробітників на рік або більш тривалий період;

– аналіз змін стану людських ресурсів всередині компанії - спосіб дозволяє врахувати зміни пов'язані з оптимізацією чисельності персоналу, переміщенням співробітників по горизонталі й вертикалі з причин пов'язаних з плануванням кар'єри персоналу або зі структурними змінами, дозволяє скласти повноцінний план навчання співробітників на рік або більш тривалий період.

Періодичні оцінки своїх працівників підприємства можуть використовувати не тільки для прийняття рішення по оплаті праці, але й для визначення потреб у розвитку особистостей та їх задоволення. Іншими словами, здійснення всіх дій по задоволенню потреб як підприємства, так і окремих працівників. Це вигідно як підприємству, з точки зору покращення виконання працівниками своїх обов’язків, так і працівникам для більш повної, напруженої та змістовної роботи і можливості зробити кар’єру. [4]

3. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.

Термін ***«кар’єра»*** (від франц. carriere та італ. carriera – біг) у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Термін «кар’єра» інколи подають в одному ряді з терміном «кар’єризм», котрий трактують як гонитву за успіхом, викликану прагненням до особистого благополуччя. Негативного змісту цим термінам надає тлумачення терміну «кар’єрист». Кар’єрист – це людина, яка ставить турботу про свою кар’єру і особисті успіхи вище інтересів суспільної справи.

Термін «кар’єра» соціологією та управлінням розглядаються не тільки в загальному, але й у вузькому розумінні. У вузькому розумінні під кар’єрою розглядають сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначених за ранговою шкалою.

Оскільки найважливішою сферою діяльності є трудова діяльність, а трудова мобільність виступає одним з головних видів соціальної мобільності, то логічно саме у взаємодії з процесом трудової мобільності розглядати суть трудової кар’єри. Під ***трудовою кар’єрою*** мається на увазі індивідуальна послідовність змін праці особистості, що обумовлена зі зміною його становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар’єра є більш широким поняттям порівняно з такими термінами, як ділова кар’єра чи професійно-кваліфікаційне просування. М. П. Лукашевич ділову кар’єру розглядає як підвид трудової кар’єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особистісні вигоди.

Кар'єру працівника можна розглядати з позиції ретроспективного підходу і в даному випадку вести мову про трудову біографію особистості. Водночас до кар'єри працівника, оскільки вона також спрямована в майбутнє, доцільно підходити з позиції планового підходу. Це дозволяє службі управління персоналу передбачати раціональні переміщення персоналу і тим самим сприяти розвитку кожного окремого працівника.

При плануванні трудової кар'єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо.

Цілі кар'єри полягають у тому, щоб:

- професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;
- робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров'я та дозволяли організовувати належний відпочинок;
- умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;
- робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;
- робота дозволяла активно продовжувати навчання, займатися громадською роботою та сімейними справами.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, нахилів, професійних інтересів, його здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок трудової діяльності, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т. п. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

На думку Е. В. Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить в рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. У той же час динамічну трудову кар'єру залежно від спрямованості переходів працівника підрозділяють на горизонтальну – без переходів особистості між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Залежно від того скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10 чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна чи стрімка. Серед дослідників широкого поширення набув підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця в своїй справі, яка відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Водночас Е. В. Маслов під ***внутрішньоорганізаційною кар'єрою*** має на увазі послідовну зміну стадій розвитку кар'єри, просування працівника в професійному та посадовому плані в межах одного підприємства. При такому підході горизонтальний і вертикальний типи кар'єри відносяться до внутрішньоорганізаційного виду трудової кар'єри.

Трудова кар'єра також розподіляється на такі типи, як нестабільна трудова кар'єра і припинена трудова кар'єра. Останній тип характеризується перебуванням особистості в стані безробіття, переходом її до категорії економічно неактивного населення чи виходом працівника на пенсію.

Управління розвитком персоналу має враховувати етапи кар'єри працівника, що відображають різні його потреби. Виділяють такі етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження, завершення і пенсійний. [5]

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того, що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистість самі по собі, а способи взаємодії цих важливих факторів.

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу (рис. 31).

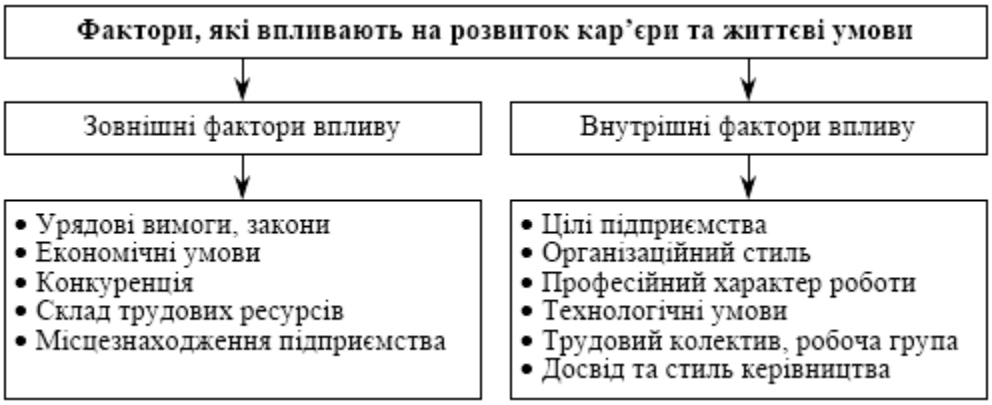

Рисунок 31. Фактори впливу на розвиток кар'єри [4]

Психологічний аналіз особи працівника.

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри.

Науковець Джон Л. Голанд запропонував і дослідив теорію вибору кар'єри. Він вважає, що цей вибір є вираженням особистості, а не випадковою подією. Він вважає, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між його особистістю і обставинами роботи.

Кожна людина належить до одного з шести типів особистості, показаних на рис. 32.

По Голанду один із типів особистості завжди домінує, але людина, пристосовуючись до обставин, використовує стратегії у рамках двох і більше типів.

Взаємодія типів особистості і типів кар'єри показана на рис. 38.

Для визначення, якими навичками володіє людина важливо виявити її здібності при виборі кар'єри. Методами виявлення є: особисті спостереження, анкетування, тестування, вирішення творчих завдань, бесіди, інтерв'ювання, самоаналіз і обговорення.

Коли оцінюється окрема посада, то необхідно розглядати їх разом з відповідями на такі запитання:

1. Якої кваліфікації вимагає дана робота?
2. Чи достатня у вас освіта та досвід, щоб зайняти цю посаду?
3. Яке фінансове становище дасть Вам ця робота?
4. Які можливості для подальшого просування по службі?
5. Чи вимагає ця робота багато відряджень? Наскільки Ви мобільні?
6. Яка атмосфера у колективі: пригнічена, вимоглива, сприятлива , творча і т.п.?
7. Чи будете Ви цією роботою пишатись?
8. Чи буде ця робота приносити Вам задоволення?
9. Які умови праці, відпочинку та безпеки?
10. Який потенціал росту підприємства у галузі?

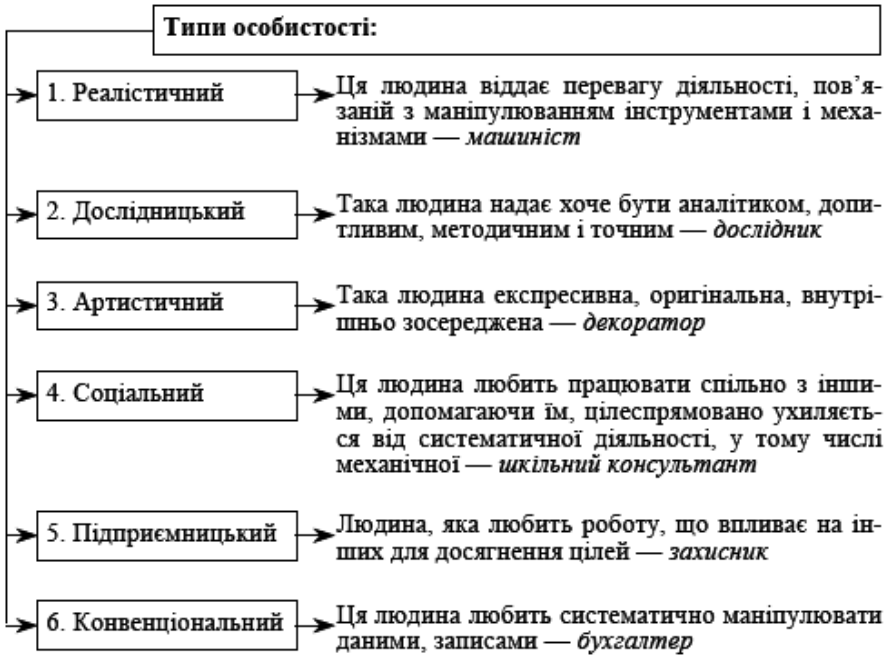

Рисунок 32. Типи особистості

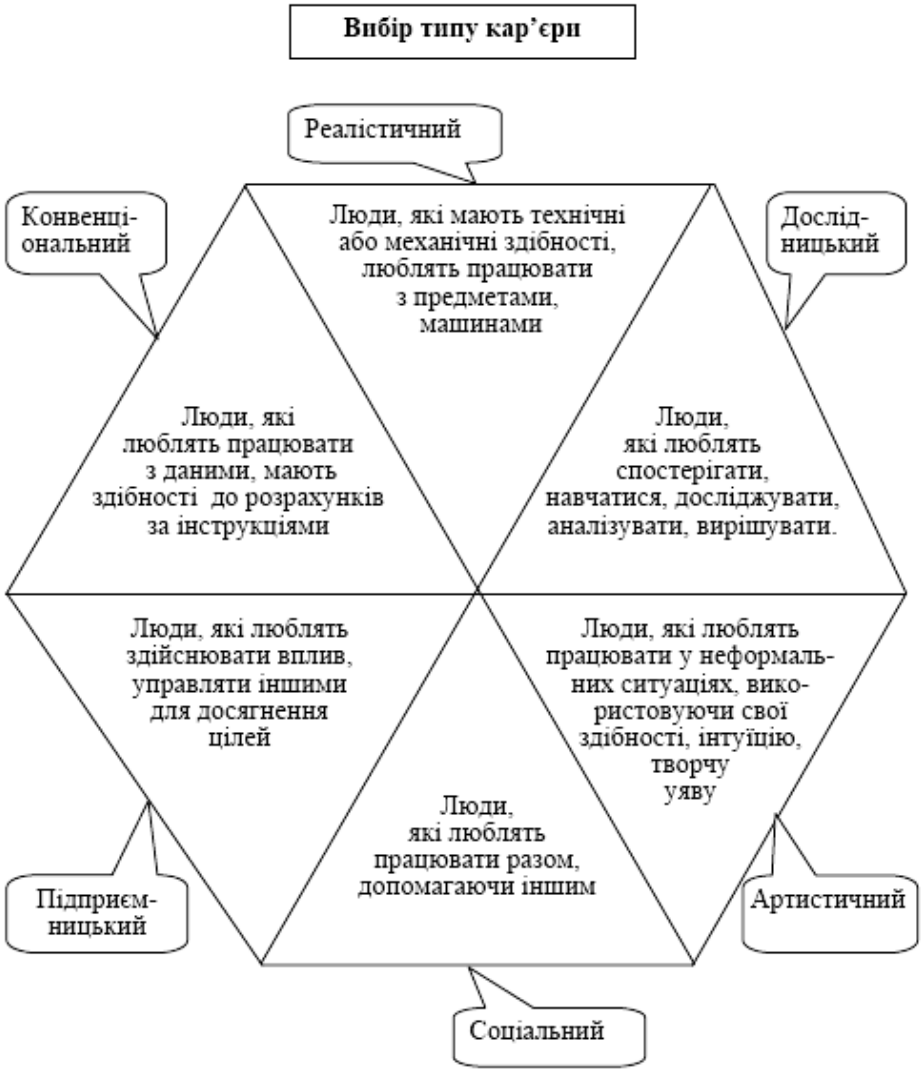

Рисунок 33. Взаємодія типів особистості і типів кар'єри

Крім того, необхідно підготуватись і до того, що претенденту на посаду будуть задані деякі запитання:

1. Чому Ви хочете працювати на нашому підприємстві?
2. Якою Ви бачите кар’єру для себе?
3. Чого Ви чекаєте від нашого підприємства?
4. Наскільки допоможе Вам попередній досвід роботи?
5. Які Ви маєте сильні сторони?
6. Які Ви маєте слабкості?
7. Як Ви бачите свої майбутні досягнення?
8. Чи вважаєте Ви себе лідером? Якщо так, то поясніть.
9. Як Ви плануєте продовжувати своє удосконалення?
10. Що б Ви хотіли почути від мене про наше підприємство?

Найбільше у претендента на посаду виникне запитань до спеціаліста по кадровому менеджменту, він може задати йому такі запитання:

1. Як оцінюється виконання роботи?
2. Як часто Ви переводите працівників із однієї служби в іншу?
3. Яка політика підприємства у просуванні по службі?
4. Які програми з навчання і удосконалення має підприємство?
5. Яку відповідальність мають нові працівники?
6. Які переваги мають особи, що закінчили університет?
7. Який імідж підприємства у країні чи за кордоном?
8. Яка політика підприємства у галузі оплати додаткової освіти?
9. Які соціальні гарантії мають працівники?
10. Які послуги мені будуть надаватись?

Треба також підготуватись до можливих і негативних оцінок претендента на посаду:

1. Неорганізований, непідготовлений.
2. Неохайний вигляд.
3. Дуже властолюбний.
4. Нереальні цілі або самовпевненість.
5. Нездатність нормально і ефективно спілкуватись.
6. Немає інтересу до підприємства.
7. Необережний.
8. Погані оцінки тестування.
9. Цікавиться тільки грошима.
10. Дає суперечливі відповіді на запитання.

Щоб уникнути таких оцінок, необхідно ретельно готуватись до зустрічі з менеджером по кадрах, аналізуючи можливі свої недоліки та способи їх усунення. [4]

4. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є планування кар’єри працівника, його рух по кваліфікаційним або службовим рівням управління по визначеній схемі (моделі). Планування кар’єри працівника в організації виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу. [5]

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через

професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходинки, які ведуть до вищого рівня керівництва.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні. [1]

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності і цілі працівника з вимогами організації, її стратегію і планами розвитку.

У результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, у якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти необхідними навичками не тільки для ефективної роботи на даній посаді, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник, менеджер по персоналу, лінійний менеджер. Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри.

Сам працівник передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування в організації;
- вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;
- виконання роботи на призначеній посаді;
- оцінка перспектив і проектування зростання;
- реалізація заходів зростання.

Результатом цієї роботи є побудова кар'єрограми (табл.21).

Таблиця 19 – Кар'єрограма (ідеальний варіант)

Види діяльності	17 років	до 22р.	до 30р.	до 35р.	до 45р.	50р.	60р.
1. Навчання у школі	○						
2. Навчання в ПТУ	○						
3. Навчання у коледжі	○						
4. Навчання у вузі	○	○					
5. Практичне навчання на виробництві	○						
6. Самостійна робота найманим працівником, робітником		○	○				
7. Самостійна робота спеціалістом			○				
8. Самостійна робота менеджером				○			
9. Підприємцем без юридичної особи				○			
10. Підприємець, що є юридичною особою					○		
11. Співвласник підприємства (товариства)					○		
12. Керівник підприємства					○		
13. Президент асоціації, концерну, корпорації, консорціуму, ПФТ, холдингової компанії, ТНК					○	○	
14. Державний діяч					○	○	
15. Політичний діяч					○	○	
16. Пенсія							○

HR Менеджер розробляє такі заходи:

1. Оцінка працівника при прийманні на роботу;

2. Визначення робочого місця працівника;
3. Оцінка праці і потенціалу працівника;
4. Відбір у резерв на посаду;
5. Додаткова підготовка працівника;
6. Розробка програми роботи з резервом;
7. Просування працівника по службі.

Безпосередній (лінійний) менеджер:

1. Оцінка результатів праці працівника;
2. Організація професійного розвитку;
3. Оцінка мотивації праці;
4. Пропозиції по стимулюванню;
5. Пропозиції щодо просування на вищу посаду.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації), але й такі умови:

- ✓ Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.
- ✓ Тривалість кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.
- ✓ Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.
- ✓ Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.
- ✓ Наявність перспективної або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою для інших, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективність діяльності працівника.

Таким чином, планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними методами.

Регулювання просування – це наслідок особливого виду діяльності, пов'язаної з такими можливостями.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, які проходять при плануванні кар'єри, показані на рис. 34. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації, так і на працівникові.

Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки в межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

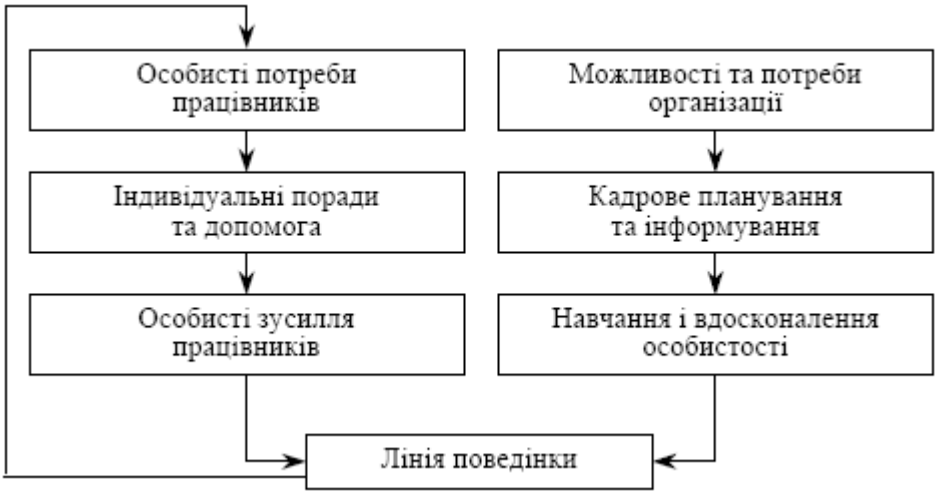

Рисунок 34. Процес планування кар'єри в організації

Ефективною практикою інформування про наявність вакансій в організації та виборності предметів є виконання таких умов:

- інформація повинна бути не тільки про вакантні посади, але й про здійснені переміщення та призначення;
- об'яви в організаціях повинні з'являтись за місяць раніше до об'яви про набір;
- вибори повинні бути відкритими і обов'язковими;
- вимоги до претендентів на посаду повинні бути чітко сформульованими;
- забезпечення рівної доступності та можливості для кожного претендента;
- кожен претендент, який не одержав переваг, повинен бути повідомлений про причини відмови.

Планування кар'єри менеджерів здійснюється на основі поетапної функціональної і організаційної підготовки тому що їм необхідно мати різносторонній досвід у різних сферах управління. Базою планування кар'єри є досвід просування працівників за посадовими рівнями. Зміст функцій кожної посади передбачено у посадових інструкціях. Поетапне просування в межах функціональних служб пов'язується зі стажем роботи на відповідному етапі.

Працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

Порядок розробки етапів кар'єри:

1. Спочатку вивчаються зміст роботи на окремих рівнях службового просування;
2. Визначаються умови вхідних параметрів на кожному рівні посад;
3. Деталізуються вимоги для зайняття кожної вищої посади при необхідному освітньому рівні, кваліфікації, віку;
4. Визначення необхідності ділового досвіду для переходу на вищий етап.

Планування ділової кар'єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами.

Кар'єра працівника як об'єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним. При *загальному* плануванні розробляються кар'єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямів службового росту спеціаліста або групи спеціалістів. При *конкретному* плануванні кар'єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання.

На основі моделей ділової кар’єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку організації, штатного розкладу, аналізу динаміки росту кадрів розробляються картки посадового просування персоналу у межах організації.

У Японії по роботі з персоналом компанія складає для кожного працівника від робітника до менеджера – картку-план професійної кар’єри і дає їм для ознайомлення (табл. 20). [4]

Таблиця 20 – Карта планування професійної кар’єри працівників японських компаній [4]

Вік, категорія	22—25 років	30 років	35 років
1. Описування життєвого циклу	Закінчення школи (18 років) Закінчення університету	Одруження (27—28 років) народження першої дитини	Народження останньої дитини Визначення перспектив матеріального забезпечення сім’ї
2. Етапи кар’єри	Одержання загального виробничого досвіду	Перехід на іншу посаду	Перехід на іншу посаду
3. Загальні цілі трудової діяльності	Вступ у виробничу діяльність	Вибір напрямів діяльності	
4. Розвиток виконуючих функцій	Вибір вірного напряму діяльності шляхом зміни робочих місць Ознайомлення з різними навичками	Оволодіння та розвиток навичок по вибраній кар’єрі	Спеціалізоване навчання Курси по спеціалізації Курси по управлінню
5. Цілі розвитку	Забезпечення необхідних знань шляхом зміни робочих місць	Стимулювання розвитку можливостей	Курси для поглиблення розвитку особистості
6. Перевірка здібностей працівника: самооцінка, оцінка керівництва	Перевірка виконання традицій і правил компанії Оцінка здібностей Аналіз результатів Реєстрація успіхів	Друга перевірка здібностей за напрямком діяльності Оцінка розвитку Аналіз результатів	Третя перевірка ефективності навчання Оцінка можливостей і направлення на довгострокове навчання
7. Консультування		Допомога у виборі кар’єри Оцінка можливостей до управління	

40—42 роки	45 років	50 років	55 років	60—65 років
1. Витрати на навчання дітей і на придбання житла	Пік витрат	Старша дитина пішла на роботу	Одруження старшої дитини	Вихід на пенсію
2. Одержання високої кваліфікації		Підготовка до іншої кар’єри		
3. Затвердження у напрямі діяльності			Затвердження у новому напрямі діяльності	
4. Переорієнтація одержаних навичок. Тимчасовий перехід на іншу роботу. Горизонтальне переміщення	Прийняття рішення щодо майбутнього напрямку діяльності		Вибір нової кар’єри придбання знань після виходу на пенсію	Адаптація до старіння і соціальних змін
		Виконання більш складної роботи. Перехід на іншу посаду		
5. Навчання аналізувати соціальні проблеми. Розвиток сильних сторін особистості та виконання їх		Попередження про можливу апатію до роботи розширення трудових можливостей, нових завдань	Повне використання літніх людей	
6. Четверта перевірка для визначення навчання. Оцінка можливостей одержання другої спеціальності	Оцінка можливостей працівника для одержання освіти і знань ведення власної справи	П’ята перевірка ступеня адаптації до переміщення та зміни компанії	Шоста перевірка ефективності роботи літнього працівника	
7. Оцінка здібностей до керівної роботи. Допомога у виборі нової компанії. Можливість переходу на вищий рівень керівництва		Допомога у виборі професії після 60 років та курсів навчання		

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. *Для працівників* це означає:

- потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить:

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів.

Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Відділ людських ресурсів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Навчання спрямоване на вирішення двох цілей:

- сформувати зацікавленість працівників у розвитку кар'єри;
- надати працівникам рекомендації для початку управління власною кар'єрою.

Наступним кроком є розробка плану розвитку кар'єри працівника. Він повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення.

Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навики і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри.

Управління розвитком кар'єри с досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів:

- ✓ по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;
- ✓ по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції – на основі нормативного рейтингу посад.

В західних фірмах планування кар'єри є об'єктом управління. Це сукупність заходів, які проводить служба HRM з метою розкриття здібностей працівників для їх раціонального використання. Це викликано тим, що більшість працівників до своєї кар'єри відносяться досить пасивно, вважаючи, що цим повинно займатись керівництво, тому планування кар'єри у більшості фірм є обов'язковим. Кадрові служби цих фірм розробляють схеми переміщення працівників на п'ять років з врахуванням майбутніх вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Можливі такі варіанти:

- ✓ підвищення (пониження) на посаді з більшою або меншою кількістю обов'язків і прав;
- ✓ підвищення кваліфікації на своїй посаді, що сприяє підвищенню оплати;
- ✓ зміна обов'язків і завдань без підвищення на посаді і зростання оплати, тобто ротація, яка характерна для Японії.

Основою планування кар’єри є кар’єрограма. Це документ розрахований на 5-ть років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Для здійснення кар'єри необхідні професійні навики, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння. [6]

5. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна.

На думку Е. В. Маслова, трудова кар’єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить в рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов’язаною з частою зміною робочих місць або посад. У той же час динамічну трудову кар’єру залежно від спрямованості переходів працівника підрозділяють на ***горизонтальну*** – без переходів особистості між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і ***вертикальну*** – перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар’єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала в своїй справі, робить професію чи спеціальність престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх в певній сфері трудової діяльності, житті. Прикладом такої кар’єри може бути трудовий шлях викладача вищого навчального закладу від асистента до професора кафедри.

Вертикальний тип кар’єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип можна підрозділити на висхідну кар’єру (постійне просування працівника вверх по службовій драбині робочих місць чи посад) і на низхідну трудову кар’єру. Таким чином, кар’єра працівника може включати періоди підйомів та спадів. Прикладом низхідної кар’єри є звільнення керівника структурного підрозділу підприємства і перехід його на посаду фахівця, що вимагає більш низького рівня кваліфікації.

Трудова кар’єра працівника в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямами. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса – доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі. Такий тип кар’єри називається центрострімкою, її ознаками є наближення працівника безпосередньо до керівника організації, запрошення працівника на важливі, часто недоступні

для інших виробничі наради, виконання складних доручень керівництва, доступ до конфіденційної інформації тощо. [5]

6. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

Для оптимізації процесу зростання і розвитку працівника, керівництво організації повинно забезпечити розуміння професійних інтересів кожного співробітника, його навичок і цінностей для того, щоб у майбутньому спрямувати його кар'єру, починаючи з першого призначення на посаду. При цьому треба враховувати і використовувати такі фактори:

- уникнення від розчарування реальними умовами;
- надання цікавого першого завдання;
- забезпечення новачків посадовими інструкціями і достовірним описуванням майбутньої роботи;
- встановлення стандартів вимогливості;
- періодична зміна діяльності;
- оцінка діяльності працівника;
- заохочення у плануванні кар'єри.

Перші кроки нового працівника в організації відіграють вирішальну роль у подальшому розвитку кар'єри. Це період тестування дійсності, під час якого його перші надії та цілі порівнюються з реальним життям організації і власними можливостями. Для багатьох осіб, які одержали свою першу роботу, це період конфронтації їх сподівань і надій з дійсністю роботи в організації. Молодий спеціаліст зміг би використати на практиці нові методи і розкрити свої здібності, одержати підвищення, але в реальності він часто буває зневіреним нецікавою, рутинною роботою, на якій він може проявити свої під час випробувального строку. Часто буває, що до нового працівника прикріплюють керівника, який не здатний і не підготовлений для такого наставництва.

Шок від реальності є дуже типовою ситуацією. Він виникає у нових працівників, які сподівалися на складну і творчу роботу, а зіткнулися з нудною, одноманітною реальністю. Щоб пом'якшити цей удар, керівництво організації повинно забезпечити нових працівників цікавим першим робочим завданням. Встановлено, що чим більша кількість відповідальних завдань у працівника була у перший рік роботи в організації, тим ефективніше він працював у наступні 5–6 років. Відповідальні перші завдання забезпечують найбільш ефективний і в той же час простий спосіб допомогти у розвитку кар'єри нових працівників. Для цього керівництво організації може призначати спочатку у колективи висококваліфікованих і мотивованих колег, де молоді працівники швидко переймають їх досвід, щоб стати повноправними і кваліфікованими членом трудового колективу.

Важливим фактором також є забезпечення нових працівників посадовими інструкціями і достовірним описанням майбутньої роботи. Після вивчення цих документів новий працівник приймає рішення – чи може він виконувати конкретну роботу, а керівництво організації переконується у якості проведеної бесіди під час приймання на роботу. Позитивні результати обох сторін суттєво підвищують ефективність роботи найнятого персоналу, зменшують плинність кадрів.

У відносинах між новим працівником і його керівником необхідно використовувати правило, яке полягає у тому, що чим більше ви довіряєте новим працівникам, тим краще вони виконують свої обов'язки. Тому необхідно направляти їх до висококваліфікованого, вимогливого керівника, який може встановлювати високі стандарти для своїх підлеглих, особливо на період адаптації протягом року.

Забезпечення періодичної зміни діяльності є кращим засобом для нових працівників перевірити свої можливості та вибрати для себе головне – перепробувати більше різних цікавих і відповідальних робочих місць: від аналізу результатів до HRM. У той же час організація одержить менеджера з більш широким уявленням про функціональні обов'язки

співпрацівників. Цю роботу необхідно проводити у ретельно розробленій послідовності виконання робочих завдань.

Важливим фактором є також кар'єрно-зорієнтована оцінка діяльності працівника. Достовірно оціночна інформація більше необхідна для довгострокового прогнозування діяльності підлеглих, а не для захисту поточних інтересів.

Керівництву організації необхідна конкретна оцінка діяльності працівників для уявлення подальших можливостей розвитку їх кар'єри і майбутньої роботи.

Заохочення планування кар'єри полягає у тому, що керівництво організації прагне залучати працівників до планування і розвитку власної кар'єри. Використовуються такі заходи, як навчання працівників первинним елементам планування кар'єри та їх участь у різних заходах, спрямованих на виявлення, закріплення і формування більш реальних цілей кар'єри.

В управлінні персоналом при вирішенні питання про підвищення посади працівника керівництво організації повинне прийняти таке рішення:

1. Що брати за основу: стаж роботи чи компетентність?
2. Як виміряти компетентність?
3. Який прийняти метод підвищення: формальний чи неформальний?

Для прийняття рішення з першого питання необхідно вибрати критерій для підвищення: стаж роботи, компетентність або їх комбінація.

Відповідно до теорії мотивації, підвищення, основане на компетенції, є найкращим. Але використання цього критерію залежить від умов колективного договору з профспілкою, де передбачається пріоритет стажу роботи при просуванні працівника на більш високу посаду (коли працездатність, якість і здібності рівні). У таких випадках найбільшому стажу роботи надають перевагу. Коли підвищення базується на компетенції, то треба її ви-значити і виміряти. Для минулої роботи це можна зробити дуже просто за досягнутими обсягами і якістю виконаної роботи, але ж підвищення вимагає прогнозування потенційної компетенції людини. Організація повинна мати певні методи прогнозування виконання нових обов'язків кандидатом для підвищення у майбутньому. Використовують минулі показники як базу для екстраполяції або просто вважають, що компетентний у минулому працівник буде виконувати нову роботу також добре.

Деякі організації використовують випробування для того, щоб оцінити і виявити працівників, які потенційно потребують підвищення. Більше всього організації використовують послуги центрів оцінки або експертів, щоб оцінити потенціал HRM.

Якщо керівництво організації вирішило підвищувати працівників на основі їх компетентності, то одночасно треба вирішити, яким буде процес – формальним чи неформальним.

Формальний метод – це гласна політика і процедура кар'єрного просування по службі. Усіх працівників повідомляють про вакансії і критерії, яким повинен відповідати кандидат на посаду. Створюється комісія для розгляду одержаних пропозицій і внесення попередніх рішень по кожній кандидатурі. Ефект від таких дій подвійний. По-перше, керівництво організації гарантує, що заяви про підвищення всіх претендентів будуть розглянуті, а по-друге, просування по службі у свідомості працівників стає більш пов'язаним з добросовісною роботою.

Неформальний метод – це негласна політика і процедура кар'єрного просування по службі, коли вільні вакансії і вимоги до кандидатів не оголошуються відкрито. Рішення про підвищення виносяться керівництвом організації, а мотиви і причини просування якогось працівника залишаються неясними. Проблема тут полягає у тому,що, не знаючи про вакансії та критерії для їх зайняття, працівники навіть і не пробують свідомо їм відповідати. Ефект від такого просування як винагорода за хорошу роботу значно зменшується.

Розуміння професійних інтересів працівників, його навичок та цінностей є найбільш важливим для зростання і розвитку кар'єри. Фактори, які необхідно враховувати при першому призначенні на посаду працівника, подані в табл. 21.

Таблиця 21 – Фактори і результати їх дії при призначенні на посаду

Фактори	Дії менеджера
1. Уникнення розчарування реальними умовами	Важливе значення для подальшого розвитку кар'єри є початкова стадія прийняття, навчання працівника, доручення йому першого завдання і визначення його першого наставника. Дійсність може показатись новачкові гіршою, ніж він сподівався
2. Визначення цікавого першого завдання	Перше завдання є найбільш дієвим засобом допомоги в розвитку кар'єри нового працівника. Треба допомогти йому стати повноправним членом колективу
3. Забезпечення працівників описуванням роботи	Описування роботи може суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів
4. Додержання вимогливості до працівників	Чим більше ви довіряєте новим працівникам, тим краще вони виконують свої обов'язки
5. Забезпечення періодичної зміни діяльності працівників	Працівник повинен виконувати більше цікавих і відповідальних робіт
6. Періодична оцінка діяльності працівників	Оцінка роботи працівника свідчить про його готовність для майбутньої посади
7. Заохочення до планування кар'єри	Навчання працівників елементам планування кар'єри, їх участь у різних заходах по досягненню цілей

7. Створення відповідних умов для зростання

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу є складовою частиною HR політики і вирішується підсистемою розвитку.

Підсистема розвитку персоналу – це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, поступового переміщення працівників від простої до складної змістовної праці, від нижчих до вищих сходинок професійної майстерності з врахуванням інтересів працівників і потреб виробництва. Основними завданнями цієї підсистеми є:

- закріплення на підприємстві стабільного контингенту працівників;
- забезпечення раціонального їх використання;
- створення можливостей одержання в перспективі відповідної інтересам і потребам роботи;
- своєчасне забезпечення виробництва висококваліфікованими кадрами;
- забезпечення працівників не зовсім престижними робочими місцями з несприятливими умовами.

Добре організоване просування працівників виконує роль регулятора узгодження інтересів виробництва і кожного конкретного працівника.

Просування працівників повинно здійснюватись з врахуванням таких принципів:

- послідовне, безперервне переміщення працівників від нижчої до витої сходинок професійного росту, кваліфікації;
- планування трудової кар'єри таким чином, щоб на наступній роботі найкраще використовувались набуті знання, навики з попередньої роботи;

- безперервний процес навчання, підвищення загальнокультурного рівня і професійного досвіду, збереження здоров'я працівників;
- першочергове просування працівників, зайнятих на роботах з несприятливими умовами праці на робочому місці;
- надавати перевагу працівникам складної праці свого підприємства;
- інформувати працівників про перспективи їх просування і про реальне переміщення;
- матеріальна й моральна зацікавленість працівників у своєму професійному рості.

Професійно-кваліфікаційне просування працівників може бути:

- у межах професії – підвищення кваліфікації, розряду за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування, оволодіння кількома суміжними професіями;
- міжпрофесійним – зміна професії з метою освоєння нової, більш складної, перехід на іншу роботу за іншою спеціальністю, однакової складності з метою покрашення умов праці, формування працівників широкого профілю;
- лінійно-функціональним – вибори і призначення на посаду (майстер, бригадир);
- соціальним – перехід на інженерно-технічну роботу (після закінчення навчального закладу).

Професійно-кваліфікаційне просування тісно пов'язане з впровадженням нової техніки, технології і з вимогами до робочих місць, структури вакантних місць, інтересу працівників до професійної кар'єри, а також з профпереорієнтацією і профдобором кадрів.

Для професійно-кваліфікаційного просування повинні бути певні передумови: широкий діапазон професій і робіт за рівнем складності, розвинута система підготовки й перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, розвиток колективних форм прані і її стимулювання.

Щоб забезпечити гарантію просування працівника, його потрібно вести цілеспрямовано на основі річних і перспективних планів, які будуються за схемою – «бригада–цех–підприємство» і затверджуються керівником. У планах визначається потреба в працівниках за професіями і розрядами як на поточний період, так і на перспективу; прогноз на перспективу дефіцитних професій у зв'язку із зміною зовнішнього середовища, розвитком НТП, визначаються джерела забезпечення працівниками в розрізі професії і рівня кваліфікації, в тому числі за рахунок підприємства, розробка плану і схем просування за професіями в цехах, розробка вимог до кандидатів за рівнями; розробка схем професійного просування кожного працівника і контроль за виконанням плану просування працівників.

Методом планування загальної кількості переміщення працівників є комплексний баланс кваліфікованих працівників, який дозволяє виявити додаткову потребу в кваліфікованих працівниках різних професій і пов'язати цю потребу з внутрішнім і зовнішнім ринком, з акцентом на внутрішній, заміщення вибуваючих працівників за різними причинами планується за рахунок працівників своєї організації. Досить часто підприємства наймають нових працівників тільки на такі робочі місця, що передбачають можливість подальшого просування тільки після певного стажу роботи за різними варіантами типового просування.

Варіанти типового рішення розробляються окремо для тих, хто закінчив ПТУ, і для осіб, які навчались на робочих місцях.

План індивідуального просування працівника складається на основі:

- особистих інтересів працівників;
- загальноосвітнього рівня і професійної підготовки;
- рекомендації про професійну здатність;
- наявності вакантних місць і рекомендації безпосереднього керівника.

Підбір кандидатів на просування передбачає співбесіду з працівником, з'ясування інтересів і наявність вакантних місць.

Навчання включає такі види робіт: формування груп, підготовка програм, навчання, підведення підсумків (екзамени), підготовка працівників дефіцитних професій.

Слід відмітити, що «професійио-кваліфікаційне просування» і «кар'єра» є близькими, але не тотожними. Під «професійно-кваліфікаційним просуванням» розуміють запропоновану організацією послідовність різних сходинок – робочих місць, становища у колективі, які працівник може пройти. «Кар'єра» ж це фактична послідовність просування по службі. Збіг наміченого шляху професійно-кваліфікованого просування і фактичної кар'єри в практиці буває досить рідко і є скоріше винятком, ніж правилом.

Завдання менеджера з персоналу полягає в управлінні просуванням всіх працівників підприємства, враховуючи як потреби підприємства, так і їх бажання, з метою визначення майбутніх призначень.

8. Методи соціального та морального впливу на персонал.

Метод управління - це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління, методів впливу на персонал забезпечується чітка організація процесу управління та усієї виробничо-економічної діяльності.

Соціально-психологічні методи HRM передбачають спонукання працівників до ефективної діяльності завдяки моральному та соціальному впливі. Вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між членами персоналу. З іншого боку, вони необхідні для розкриття особистого потенціалу здібностей кожного працівника. Основна мета цієї групи методів - самореалізація всіх членів колективу підприємства. [6]

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через [6]:

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

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології.

Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні [7].

- До соціальних методів належать: підвищення активності (копіювання лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій та ін.); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

– Психологічні (моральні) методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату.

  До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонукання (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

9. Гуманізація праці, залучення до управління.

В середині XX ст. активно зросла значимість праці та роль людини як агента трудової діяльності, й в усьому світі з початку 70-х років все більше утверджується ідея гуманізації економіки, зміст котрої зводиться до того, що у взаємодії матеріальних та людських ресурсів акцент зміщується в бік людини. Ця тенденція зумовлена підвищенням потреб людей у результатах праці та в самій праці, підвищенням ролі висококваліфікованого працівника у виробництві, зростанням вимог різноманітних видів діяльності до особистих якостей та здібностей людини.

Відчуваючи потребу у всебічній гуманізації праці, розвинуті країни докладають значних зусиль для поліпшення умов праці, розвитку загальної та професійної освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, забезпечення населення житлом, високоякісними побутовими послугами тощо. Перехід до нового, орієнтованого на гуманістичні цінності стану суспільства можливий лише за відмови від залишкового принципу фінансування соціальної сфери, надання їй пріоритету.

Гуманізація праці й виробництва є багатоаспектною і складною проблемою, розв'язання котрої передбачає використання соціально-економічних, матеріально-технічних та організаційно-економічних чинників. Основою є зміна змісту та умов праці, котра пов'язана з удосконаленням техніки та технології внаслідок впливу науково-технічного прогресу. На практиці гуманізація праці забезпечується законодавчими актами, спеціальними галузевими та регіональними програмами, колективними договорами підприємств.

Класична програма гуманізації праці складається з таких основних елементів:

– Збагачення змістовності праці, коли здійснюється суміщення функцій працівників основного і допоміжного виробництв, контролю за якістю продукції та деякі організаційно-економічні функції, групуються кілька різнорідних операцій тощо.
– Розвиток колективних форм організації праці.
– Демократизація управління.
– Широке залучення працівників до управління виробництвом.
– Покращення умов праці.
– Раціоналізація режимів праці та відпочинку.

Розглянемо основні з цих елементів програми гуманізації праці та виробництва. Зокрема сучасні науковці у сфері менеджменту доходять висновку про необхідність широкого залучення до управління таких працівників, котрі спроможні самостійно приймати рішення з різноманітних питань виробничого життя. Високорозвинені країни широко застосовують різні форми залучення працівників до управління: участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні дільниці чи цеху; створення робітничих рад спільних комітетах робітників та управлінців; участь працівників у прибутках; залучення представників працівників до рад директорів корпорацій.

Сучасні форми участі працівників в управлінні склалися на основі довготривалого протиборства праці й капіталу, цей процес триває і нині. Так, працівники продовжують боротьбу за паритетне представництво в органах управління, за розширення кола питань у колективному договорі та прав профспілок щодо управління виробництвом, за розширення прав і сфери дії органів робітничого представництва. Працівники також вимагають права на повнішу інформацію, права на дії, що перешкоджають здійсненню рішень, з котрими працівники не погоджуються.

Ще одним елементом гуманізації сучасного виробництва та праці є перехід від індивідуальних до колективних або групових форм організації праці. На практиці цей процес відбувається як спільне Вирішення часткових завдань, здійснення виробничого процесу в цілому, виконання наскрізних робіт у процесі нововведень. В рамках переходу до колективних форм організації праці відбувається ряд позитивних зрушень, до котрих можна віднести акумулювання значних обсягів знань членами робочих груп, краще розуміння проблем, розробку альтернатив у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень, досягнення узгоджених дій, ефективної взаємодії та колективної відповідальності учасників спільної праці.

Особлива увага в організації колективної роботи надається так званим "гурткам якості", котрі є формою спільного пошуку шляхів вирішення виробничих проблем безпосередніми виконавцями. В рамках участі працівників у "гуртках якості" відбувається пошук резервів раціоналізації праці, покращання якості продукції (спрямованими не на виявлення та виправлення неякісної продукції, а на попередження виникнення браку протягом усього технологічного ланцюга), зниження витрат виробництва, поліпшення умов праці. Ця форма спільної праці надає працівникам можливості самовираження, відчуття причетності до справ фірми, почуття відповідальності за престиж продукції, а також сприяє проявам творчості працівників у процесі трудової діяльності.

Щодо раціоналізації праці, то тут відбувається вдосконалення самого процесу праці, розширення горизонтального та вертикального набору обов'язків, виробнича ротація, застосування систем зв'язку, персональних комп'ютерів, підключених до єдиних інформаційних центрів, налагоджуються нові зв'язки між працівниками в процесі праці, змінюються власне форми та методи організації праці.

Найуспішніші компанії в процесі раціоналізації праці сприяють розвитку у працівників почуття причетності до спільної справи, виявам творчості в роботі, самостійності, створенню сприятливого клімату в колективі, атмосфери довіри та доброзичливості тощо. До нетрадиційних, але досить поширених останнім часом методів раціоналізації праці можна віднести нововведення в організації робочого часу: змінний графік робочого часу, різні графіки робочого тижня, неповний робочий тиждень. [8]

Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на більш повне використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов’язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці в організації забезпечує не тільки більшу змістовність праці, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці підприємства, рівнями освіти та кваліфікації працівника.

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров’я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов’язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самоствердженості та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток.

З точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні підприємством вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та

самоствердженні, збереженню, а в ряді випадків й підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі. Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями і навичками. Залучення найманого працівника до управління організацією дає змогу йому спілкуватися з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися й таким чином забезпечувати подальший свій розвиток.

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективне використання освітнього потенціалу працівників дає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників. [5]

10. Навчанння персоналу

Необхідність навчання на фірмі виникає у таких випадках:

- приймання на роботу на посаду, для якої знань у претендента недостатньо;
- зміна посади;
- підвищення кваліфікації;
- зміна процесу виробництва;
- зміна характеру продукції.

Мета навчання – забезпечення фірми достатньою кількістю працівників з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей фірми.

Види навчання:

1) без відриву від виробництва у спеціалізованих закладах;
2) з відривом від виробництва у спеціалізованих закладах;
3) через екстернат з атестацією у спеціалізованих закладах;
4) самоосвіта без атестації;
5) навчання на робочому місці. [4]

Навчання корисне і потрібне в трьох основних випадках. По-перше, коли людина працює в організації. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду, чи коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людині не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Під навчанням розуміють HR програму розвитку персоналу, орієнтовану на передачу нових знань за важливими для організації напрямками, умінь вирішувати конкретні виробничі ситуації і досвіду поведінки в професійно значущих ситуаціях; процес реалізації цієї програми.

Навчання підлеглих співробітників є однією з найбільш важливих обов’язків керівників нижчого рангу. Багато компаній мають широкі програми навчання співробітників, однак безпосередній начальник є тією людиною, що показує новому співробітнику, як виконувати його роботу, і дає підготовку, що буде потрібно йому для одержання кращої роботи. [9]

У країнах з розвинутою ринковою економікою головними методами професійної підготовки є почергове навчання і безперервне навчання. ***Почергове навчання*** типу «школа–підприємство» з різними термінами навчання (за вибором учнів) від 2 до 4х років для осіб віком 15–25 років. Навчання відбувається у центрах професійної підготовки, де учні вивчають теоретичний курс, поєднуючи його з практикою на підприємстві (Данія, Португалія, Німеччина, Фінляндія, Швейцарія). Професійна підготовка може здійснюватися безпосередньо на підприємстві. Для цього укладається контракт з даним підприємством

(Бельгія, Італія, Данія, Португалія, Норвегія). Цей контракт не передбачає виплати зарплати учням.

Почергова професійна підготовка передбачає також (за контрактом із підприємством) стажування осіб, які вже здобули спеціальну або вищу освіту, для спеціалізації або профорієнтації. У такому разі стажисти отримують зарплату.

Безперервне навчання стосується осіб, які підвищують кваліфікацію без відриву або з відривом від виробництва. В одних країнах (Португалія, Іспанія, Фінляндія, Бельгія, Норвегія) професійна підготовка є частиною соціальної політики держави, на що вона виділяє фінансові кошти, в інших здійснюється без узгодження з державними органами за кошти підприємств і податків населення (Франція, Італія, Люксембург, Швейцарія, Нідерланди). У більшості країн діє такий спосіб професійної підготовки, як стажування на підприємстві. Воно передбачено як для учнів на різних стадіях навчання у навчальному закладі, так і для випускників, а також застосовується для безробітних, які не можуть відмовитись від пропозиції, аби не позбавитись грошової допомоги.

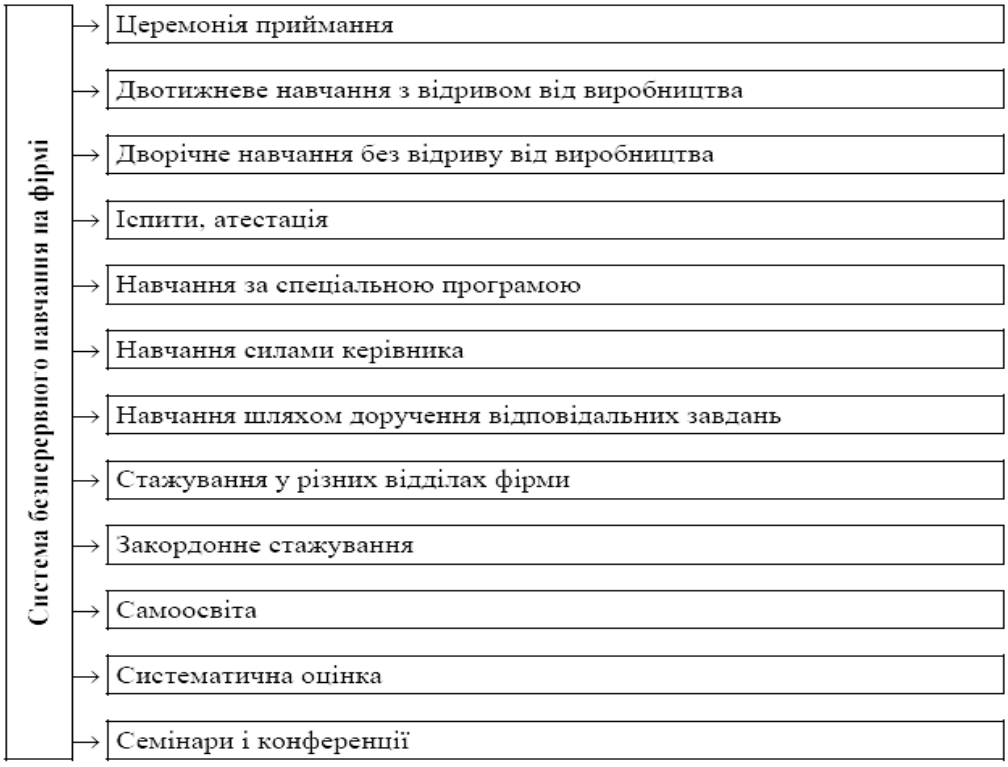

Рисунок 35. Система безперервного навчання на фірмі

Виробничо-технічне навчання у більшості країн передбачає теоретичну і практичну підготовку (80 % часу – на підприємстві, яке зобов'язане присвоїти учням відповідну кваліфікацію по завершенні навчання і сплачує стипендію близько 30–60 % від мінімальної зарплати протягом усього періоду навчання). Великі підприємства мають свої центри професійної підготовки, а малі – здійснюють підготовку безпосередньо на підприємстві. Термін навчання – від трьох до п'яти років. [4]

<u>Інвестування в людину та його ефективність.</u>

Взаємовідносини підприємств, які здійснюють інвестиції на професійну підготовку, і навчальних закладів, які готують кадри для цих підприємств, полягають у такому:

- базуються на партнерстві та найбільшій ефективності;
- із бюджету, виділеного на професійну підготовку підприємства з числом зайнятих менше 50 чоловік, відраховуються навчальним закладам 60%, від 50 до 500 чоловік – 45 %, більшим за 500 чоловік – 15 %; навчальні заклади,

бюджет яких значною мірою складається з інвестицій підприємств, несуть перед ним велику відповідальність.

Співробітництво ґрунтується на таких принципах:

- об'єднання всіх партнерів професійної підготовки і розподіл обов'язків між ними (підприємство визначає цілі, а навчальні заклади пропонують способи їх досягнення);
- взаємне інформування персоналу;
- взаємна відповідальність, у тому числі учнів;
- атестація педагогічних кадрів, які здійснюють професійну підготовку;
- співробітництво за умов конкуренції.

Складові елементи ефективності навчання наведено на рис. 36.

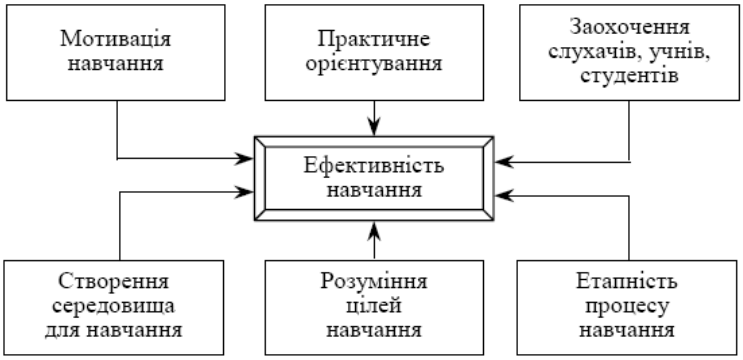

Рисунок 36. Складові елементи ефективності навчання. [4]

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі групи: прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати підприємств на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо) ; втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, витрати роботодавця на збереження заробітної плати працівникам протягом навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт чи національний дохід внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання; моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища.

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних зисків, непрямих матеріальних зисків і моральних зисків. До прямих матеріальних зисків відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках підприємства, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних зисків відносять більшу можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал з боку роботодавця. Моральні зиски включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам. [10]

11. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;

- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма мас оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;
- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріпляють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників

під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коачінг) - це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання,

наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії. Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:
- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
- можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейсстадіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет –загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навики управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є роль, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для Цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять

значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає втому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

- метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.
- метод спеціальних завдань спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами.
- моделювання поведінки менеджера – суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Перепідготовка (перенавчання) організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, крім того, вища.

Навчання працівників інших (суміжних) професій з початковим або вищим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах застосування колективних форм організації праці при необхідності поєднання професій.

Узагальнено методи навчання показано в таблиці 22.

Таблиця 22 – Методи навчання

Навчання па робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Копіювання - працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії. Наставництво - заняття менеджера и своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами. Інструктаж - роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків. Делегування - передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань. Метод ускладнюючих завдань - спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності. Ротація - працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців. Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.	Лілові ігри - розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень. Навчальні ситуації - реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу. Моделювання - відтворення реальних умов праці. Тренінг сенситивності - участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими. Лекція - монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух Самостійне навчання - працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень. Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) - робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок. Для цього організовуються виробничо-економічні курси, школи господарювання, курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів праці тощо.

Потреба фірми в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності (для виробничих фірм, наприклад, мова йде про продукти, ринки збуту).

Як свідчать опитування, що проводилися вченими РЕА ім. Г.В.Плеханова, 66-69% опитаних підвищують кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 39% – через можливе виникнення такої потреби, 34% – через внутрішню потребу, 18% – щоб одержати більш оплачувану роботу, 10% – більш цікаву, 12% – під тиском адміністрації, 7% – унаслідок бажання змінити професію, 12% – перейти на вищу посаду.

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

Внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує

потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється, але при малому числі працівників вимагає великих затрат.

Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.

Професійна чи проблемно-орієнтована (за потребою); спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки.

Заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.

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

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;
- одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки;
- вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

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

Як уже відзначалося, підвищення кваліфікації є важливим об'єктом внутрішньо-організаційного планування. У його рамках, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба в підвищенні кваліфікації і розробляються необхідні плани і програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з урахуванням напрямків діяльності фірми й особистих потреб людей.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є:

- Визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їхнє обговорення як з ними самими, так і з колегами і побудова профілю необхідної кваліфікації.
- Аналіз існуючих навичок, знань і установок.
- Побудова профілю наявної кваліфікації.
- Порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їхнього задоволення.

Гранично конкретизована внутрішньо-організаційна система підвищення кваліфікації повинна бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, входити у сферу управління ним і курируватися на найвищих рівнях.

По закінченні професійного навчання на виробництві працівнику присвоюється кваліфікація (розряд, клас, категорія) за професією відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника на основі кваліфікаційних іспитів. [11]

12. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування.

Післядипломна освіта – в українському законодавстві визначається як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Згідно такого державного визначення, післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти і включає:

- перепідготовку – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду, також МВА ступеня;
- спеціалізацію – набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності;
- розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності;
- стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Особа, яка пройшла перепідготовку і успішно пройшла державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту.

Особа, яка успішно пройшла стажування або спеціалізацію чи розширила профіль (підвищила кваліфікацію), отримує відповідний документ про післядипломну освіту.

Зразки документів про післядипломну освіту затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки.

Післядипломна освіта здійснюється вищими навчальними закладами післядипломної освіти або структурними підрозділами вищих навчальних закладів відповідного рівня акредитації, в тому числі на підставі укладених договорів.

Для скорочення періоду адаптації молодого спеціаліста необхідне цілеспрямоване стажування студентів у вузі. Так, деякі підприємства США, які розробляють політику кадрового менеджменту, виявляють найбільш здібних студентів під час їхнього стажування і надають їм у подальшому роботу, знайомлять майбутнього спеціаліста з реальним життям фірми і прищеплюють йому конкретні навички праці.

Додаткова освіта працівників спрямована на удосконалення та поглиблення ними своїх знань, умінь і навичок за професією чи здобутою спеціальністю відповідно до вимог виробництва або сфери послуг.

На відміну від основної освіти, задача якої в минулому і сьогодні – ліквідація «абсолютної» неграмотності, головною соціальною місією додаткової освіти дорослих є попередження «відносної» функціональної неграмотності. Додаткова освіта – це особлива сфера освіти, що здійснюється поза межами основних освітніх програм, що є профілюючими для навчальних закладів і організацій, що здійснюють діяльність в сфері додаткової освіти. Додаткова освіта - цілеспрямований процес виховання і навчання за допомогою реалізації додаткових освітніх програм, надання додаткових освітніх послуг і здійснення освітньо-інформаційної діяльності за межами основних освітніх програм в інтересах людини, суспільства, держави.

Додаткова освіта поділяється за характером програм та послуг на:

- загальну додаткову освіту – додаткову освіту, спрямовану на розвиток особистості, її індивідуальних здібностей, підвищення культурного та інтелектуального рівня, професійну орієнтацію людини відповідно до додаткових загальноосвітніх програм;
- професійну додаткову освіту – додаткову освіту, спрямовану на підвищення кваліфікації і професійну перепідготовку, удосконалення навичок осіб, що мають професійну освіту, відповідно до додаткових професійних освітніх програм, кваліфікаційних вимог до професій і посад.

Додаткова освіта персоналу здійснюється на добровільній основі, що дозволяє задовольнити потреби людини в придбанні нових знань, розвитку індивідуальних здібностей, самовизначенні при сприянні досвідчених викладачів, за винятком випадків, коли професійна додаткова освіта дорослих є їхнім трудовим обов'язком. Існує декілька способів одержання додаткової освіти: за допомогою системи освіти (державної чи приватної); внутрішньовиробниче навчання; навчання за власною ініціативою.

Навчальні заклади додаткової освіти осіб незалежно від віку можуть бути наступних видів: інститути післядипломної освіти; народні університети; навчальні центри; будинки знань; курси (навчальні курси, курси технічного навчання, спортивно-технічні курси); школи (курси), навчання в яких здійснюється за різними галузями знань, видами мистецтв, народних промислів; школи (навчальні школи, школи технічного навчання, спортивно-технічні школи) та ін. [12]

13. Самоосвіта. саморозвиток, самовдосконалення.

Самоосвіта є підґрунтям, основою навчання й освіти, оскільки цілісний розвиток і збагачення сукупної культури особистості відбувається не лише завдяки чинникам зовнішнього впливу, до яких належить академічне навчання, а й завдяки чинникам внутрішнього впливу, до яких належить самоосвіта фахівців.

Самоосвіта є необхідною умовою ефективності і результативності навчання працівників, яка спрямовується та орієнтується у процесі їхнього підвищення кваліфікації на саморозвиток, самовдосконалення, самовиховання та самореалізацію особистості.

Рушійною силою, джерелом самоосвіти є потреба особистості в самозміненні, самовдосконаленні та самореалізації. Серед найсуттєвіших об"єктивних причин, що породжують цю потребу, слід назвати вимоги, які висуває суспільство до особистості та її освіченості. Це породжує наступні дії фахівця з самовдосконалення і впливає на формування і розвиток освітніх потреб, пошук шляхів їх задоволення. Самоосвіта починається з усвідомлення фахівцем свого реального наявного освітнього рівня, зіставлення його з існуючими вимогами суспільства до нього як до особистості, професіонала та бажаним рівнем освіченості. Під мотивацією переважно розуміють сукупність імпульсів до діяльності. В даному випадку діяльність - це самоосвіта.

До мотивів самоосвітньої діяльності персоналу відносять:

1) бажання вважатися знавцем своєї справи, справжнім професіоналом, майстром високої кваліфікації, ерудитом;

2) прагнення йти в ногу з часом, бути в курсі відкриттів, інновацій, винаходів, постійно розширювати, поповнювати і поглиблювати свої знання, вміння;

3) прагнення постійно вдосконалювати свою діяльність (професійну, фахову, функціональну);

5) розвиток творчого потенціалу особистості, її здібностей і можливостей; допитливість, інтерес до самоосвіти, емоційні переживання, що відчуває людина у процесі самоосвіти та від її результатів (почуття радості, гордості за себе, почуття задоволення від успіху тощо);

6) потреби самореалізації та самоствердження в професії, у певному колективі, на певній посаді, завойовувати і підтримувати свій авторитет тощо;

7) бажання отримати нову спеціальність (професію), кращу роботу (більш престижну, вище оплачувану, цікавішу, зручнішу та ін.), зайняти певну посаду, підніматися по службі, здобути науковий ступінь тощо;

8) ознайомлення з досвідом управлінської діяльності, уявлення про професіоналізм та особистісний ідеал державного службовця, творче наслідування йому;

9) потреба компенсації не отриманого (забутого) знання від системи освіти (вищої, післядипломної), невдоволеність собою, своїми знаннями, якістю своєї діяльності;

10) проблеми, труднощі у здійсненні професійної діяльності (функціональної, фахової), вирішенні життєвих завдань, спілкуванні.

Мотивація до самоосвіти залежить не тільки від об"єктивних умов життя і праці людини, а й значною мірою від особистості самого фахівця, його моральних і вольових якостей, розвитку духовної культури, свідомості й активності, від його уявлення про свої життєві та професійні перспективи і можливості.

Саморозвиток менеджера - це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності. Даний процес являє собою єдність наступних складових:

- особистісного розвитку (особистісного росту);
- інтелектуального розвитку;
- професійного (кваліфікаційного) розвитку;
- підтримки фізичного стану (оздоровлення).

В практичному плані про професійний розвиток людини говорять у тих випадках, коли рівень його майстерності не просто як-то змінюється, а підвищується на порядок. Чому в одних людей відбуваються такі зміни, а в інших ні?

Професійне саморозвиток - це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі володіють якостями, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки в тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів у їх рішення та мотивація на себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту та методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх факторів:

- організаційних та соціально-психологічних умов професійної діяльності, у більш широкому контексті - від корпоративної культури підприємства;
- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Таким чином, для того, щоб спеціаліст займався саморозвитком, необхідно, щоб у нього були:

- внутрішня мотивація професійної діяльності;
- здатність до саморозвитку.

При цьому необхідні певний рівень грамотності менеджера в питаннях і методах саморозвитку, а також наявність зазначених зовнішніх організаційно-методичних умов.

Слід зазначити, що не може бути саморозвитку без прагнення виконувати свої службові функції ефективно і якісно. Тому перший діагностичним ознакою котра саморозвивається менеджера є його ставлення до роботи.

Мотивованість на професійний розвиток. Рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності менеджера. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінуючі позиції або, ще краще, один з них є провідним мотивом, то це забезпечує вмотивованість менеджера на саморозвиток. Якщо ж провідним мотивом є один із зовнішніх мотивів і в структурі мотивації менеджера на позиціях домінуючих відсутні внутрішні мотиви, можна говорити про відсутність мотивації на професійне саморозвиток, самовдосконалення.

Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності - процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у менеджера вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність даної мотивації є одним з головних професійних якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар'єру і досягнути успіху в процесі перетворень.

Здібності до саморозвитку. Розвиток особистості менеджера відбувається завдяки розмаїтості видів його діяльності та взаємодії з іншими людьми. Але найбільш активно воно відбувається тоді, коли різнобічний професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здібностями до саморозвитку, так само, як і вмотивованість на нього, мають далеко не всі менеджери. Однак на відміну від мотивації здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути достатньо швидко.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки і обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не тільки невдачі, але й особливо успіхи.

Дані уміння прості і зрозумілі, але не всі менеджери володіють ними в достатній мірі, а сформувати їх самостійно складно. Тому для створення передумов саморозвитку менеджеру необхідно пройти спеціальне навчання, обсяг якого індивідуальний для кожного.

Ігнорування розвитку менеджерів, характерне для вітчизняних підприємств, призводить до тому, що здібності до професійного самовдосконалення більшості керівників проходять тривалий шлях природного дозрівання.

Наявність мотивації та здатності до саморозвитку свідчить про те, що менеджер вже не потребує зовнішньої опіки свого професійного зростання. Він сам здатний зробити максимальні зусилля для того, щоб повністю реалізувати свій внутрішній потенціал професійного розвитку і досягти успіхів, відповідних йому.

Тільки грамотний в цих питаннях менеджер може оцінювати реальні можливості і вибирати правильний напрямок свого розвитку. Можливості відображаються в завдання розвитку, які менеджер ставить перед собою. Завдання можуть бути реальними чи нереальними. Реальними вони виявляються тоді, коли відповідають наявними до даного моменту досягненням. Припустимо, менеджер стоїть на п'ятому сходинці сходи свого професійного розвитку. Цілком реальним для нього є наступний крок на шосту сходинку або навіть на сьому (при неординарних здібностях і надзусилля). Якщо ж менеджер, перебуваючи на п'ятому сходинці, думає, що він на сьомий, і намагається відразу зробити крок на десяту, то це свідчить про нереалістичність його дій. Наприклад, не володіючи ефективними комунікативними навичками, він не зможе навчитися організовувати і ефективно управляти груповою діяльністю. Такий менеджер не розуміє своїх реальних можливостей. Неадекватна оцінка своїх професійних і людських якостей - шлях до неврозу, а не до успіху в професійному зростанні.

В змістовному плані існують три напрямки професійного розвитку.

- Перше - Формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні. Це, звичайно, важке завдання, і без допомоги консультантів, викладачів і тренерів її не вирішити. Але організовані зусилля в цьому напрямку саморозвитку можуть дати найбільш помітний ефект.
- Друге - Розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна посилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано. Це найбільш легке завдання, яку з успіхом вирішують багато менеджерів без зовнішньої допомоги, звичайно, з тих, хто її усвідомлює.
- Третє - Усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню. Це досить важке завдання, для її рішення більшості менеджерів необхідна допомога тренерів і консультантів.

Теоретично найбільш ефективний шлях саморозвитку, коли менеджер працює над собою відразу за трьома напрямками. Але на практиці такий шлях здійснити неможливо. Робота в будь-якому з цих напрямків є складною і психологічно важким завданням.

Умови вдосконалення

Якщо задати запитання директору будь-якого підприємства про умови для саморозвитку менеджерів, то швидше за все можна почути у відповідь: «А хіба для цього потрібні спеціальні умови? Адже це саморозвиток. Хто хоче, той і займається. Для того щоб удосконалюватися, менеджеру не потрібні тренажери, спортзал або якась апаратура. Він може цим займатися вдома в кріслі, на дивані або на роботі за столом ». У дійсності, звичайно, все не так просто. Для саморозвитку потрібні і певні умови, і певні ресурси. До двох найбільш

важливим групам умов відносяться культурні та особистісні, які в певною мірою взаємопов'язані.

Умова 1. Організаційна культура у вигляді традицій, що склалися, норм і ціннісних орієнтації може стимулювати і підтримувати ініціативу працівників у самовдосконаленні, а може, навпаки, її повністю блокувати. Наприклад, до перша відноситься інноваційна культура, а до других - бюрократична.

Умова 2. Вищі керівники можуть бути прикладом котра саморозвивається новатора, а також прикладом обережного консерватора. Домінуючий стиль керівництва компанією грає винятково важливу роль у цьому питанні. Якщо він стимулює участь менеджерів в обговоренні проблем підприємства, підтримує ініціативу, демонструє зацікавленість у залученні персоналу до вирішення актуальних проблем, принципово не відкидає ризик і не заперечує проти критики традиційного порядку, створюється сприятлива морально-психологічна середа для саморозвитку.

Для вирішення даного завдання будь-якого менеджера важливо також мати деякі ресурси.

Перший з них - час для заняття саморозвитком. Другий ресурс - доступ до інформації.Третій ресурс - методична забезпеченість виробничих умов, тобто набір заходів, навчально-тренувальних технологій і навчальних програм, які менеджер може використовувати для свого професійного розвитку. Мова йде не про обов'язкові для всіх заходах або курси підвищення кваліфікації, а про програми, які пропонуються зацікавленим працівникам компанії. Менеджер, що займається самовдосконаленням, вибирає з запропонованого набору тільки те, що вважає для себе корисним і необхідним, що відповідає його потребам і планам професійного зростання.

Створення умов і ресурсів для саморозвитку, звичайно, вимагає певних, іноді значних, фінансових витрат. Для керівників, схильних економити на персоналі, слід зауважити, що компанія, в якій є саморозвиваються менеджери, має серйозний потенціал зростання; компанія, в якій кількість таких менеджерів постійно збільшується, є перспективною; компанія, в якій більшість менеджерів займається самовдосконаленням, є вже навчається організацією. Тому створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку менеджерів являє собою ефективну форму інвестування компанії в свій власний розвиток. [12]

14. Управління мобільністю кадрів.

Мобільність кадрів - це досить широке поняття і охоплює рух персоналу від територіальної мобільності трудових ресурсів до руху персоналу на конкретному підприємстві. Мобільність кадрів характеризується здатністю їх швидко перебудовуватися і пристосовуватися до мінливих умов виробництва, до зміни трудових функцій, місць прикладання праці. Найчастіше вона пов'язана з підвищенням кваліфікації.

Форми проявів мобільності досить різноманітні, і завдання полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них стосовно конкретних умов підприємства.

На рівні підприємства певний інтерес являє професійна мобільність. Саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили всередині підприємства між окремими видами робіт і структурними підрозділами відповідно до вимог виробництва.

Рух кадрів складається з таких процедур:

1. Підвищення по посаді або кваліфікації, коли службовець заміщає більш високу посаду, а робітник отримує новий розряд.
2. Переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне робоче місце (цех, відділ, служба) з причини виробничої необхідності або змін характеру праці.

3. Пониження, коли у зв'язку зі змінами його потенціалу працівник переводиться на більш низьку посаду або за результатами атестації на більш низький розряд робітника.
4. Звільнення з підприємства, коли працівник повністю змінює місце роботи у зв'язку з незадоволеністю умовами праці або невідповідністю робочому місцю.

Рух кадрів повинен бути організований згідно з кадровою політикою. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно - за результатами звільнення, від випадку до випадку, то ефект від планомірної розстановки кадрів буде втрачено. Існує аспект професійного розвитку, який часто не враховується з плином часу, а в міру досягнення зрілості спрямованість розвитку потребує змін. Якщо говорити про стандартну кар'єру, то можна визначити такий приклад розвитку, який запропоновано М. Вудкоком і Д. Френсісом і зображено на рис.37:

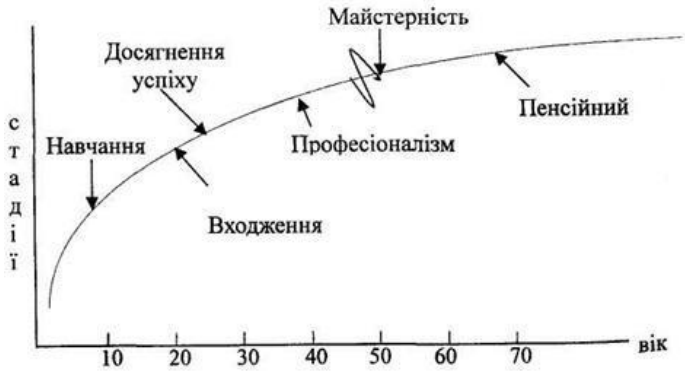

Рисунок 37. Стадії ділового життя людини

Аналогічну схему наведено Паркінсоном, де чітко зазначаються стадії, які проходить людина у своїй діловій кар'єрі. При розрахунку пенсійного віку необхідно виходити не з віку тієї людини, про чию відставку йдеться (особи Х), а з віку його наступника (особи У). Як відомо, на своєму службовому шляху Х пройде такі фази (див.табл. 23.):

Таблиця 23 – Фази службового шляху фахівця

Найменування фази	Умовне позначення	Алгоритм розрахунку віку досягнення, роки
1. Пора готовності	Г	22
2. Пора розважливості	Р	Г+3=22+3=25
3. Пора висування	В	Р+7=25+7=32
4. Пора відповідальності	ВВ	В+5=32+5=37
5. Пора авторитету	А	ВВ+3=37+3=40
6. Пора досягнень	Д	А+7=40+7=47
7. Пора нагород	Н	Д+9=47+9=56
8. Пора важливості	ВВВ	Н+6=56+6=62
9. Пора мудрості	М	ВВВ+3=62+3=65
10. Пора глухого кута (тупика)	Т	М+7=65+7=72

Уся шкала визначається числовим значенням Г (пори готовності). Це вік, в якому особа починає свій професійний шлях після довгих років навчання. В середньому Г дорівнює 22 рокам, тому особа Х досягає стану Т - глухого кута (тупика), тобто неспроможна керувати у 72 роки. Але справа не в ній, а в її наступнику, особі У. Паркінсон прийшов до висновку, що вікова різниця між Х та У дорівнює 15 рокам (таким чином, син рідко займає керівну посаду батька). Якщо виходити з цієї цифри, то при Г = 22 У досягне Д (пори досягнень) до 47 років, коли Х іще тільки 62.

Саме тут простежується перелом: У, що затискується Х, замість фаз 6-10 проходить нові фази, а саме:

6. Пора краху (К) = А + 7

7. Пора заздрості (З) = К + 9

8. Пора змирення (ЗЗ) =З + 4

Таким чином, коли Х виповнюється 72 роки, 57-річний У входить у пору змирення. Якщо Х піде, він не зможе його замінити, оскільки змирився (відзаздривши своє) з жалюгідною участю. Підвищення запізнилося рівно на 10 років. Виходячи з цього міркування, Паркінсон вважає, що людина, яка не зайняла керівну посаду до 45-47 років, має мало шансів стати керівником. Тому він пропонує звільняти з роботи керівників, які досягли пенсійного віку (60 років), не Дивлячись на те, що вони ще спроможні виконувати свої функції. Поряд з цим, як засвідчує світова практика, має місце багато випадків, коли підприємства очолюють менеджери старших вікових груп і при Цьому вони працюють ефективно, швидко адаптуючись до мінливого зовнішнього середовища.[14]

15. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу.

Підготовка планів розвитку розробляється на основі зіставлення характеристик кожного резервіста із портретом ідеального співробітника для даної посади. Для проведення цього зіставлення необхідно оцінити кандидата за тими параметрами, що є критичними для даної посади, тобто за складовими портрета ідеального співробітника (як правило, це – вирішення проблем, стратегічне планування, лідерство, управління співробітниками, взаємодія з колегами, організація та координація ресурсів, відповідальність і досягнення цілей, комунікація і т. ін.). Подібна оцінка проводиться за допомогою тестування або експертних оцінок: кожному з критеріїв присуджується відповідна кількість балів (від “0” до “1”; “1” – цілком компетентний, тобто повна відповідність ідеальному керівнику).

Реалізація планів підготовки спадкоємців вимагає участі трьох сторін – самого співробітника, відділу людських ресурсів і вищого керівництва організації. Розвиток припускає, насамперед, активну участь самого спадкоємця – без його мотивації і зусиль досконалий план підготовки буде приречений на невдачу. Безпосередній вплив на мотивацію спадкоємця робить керівник. Роль HR відділу полягає в здійсненні загального контролю за функціонуванням процесу підготовки спадкоємців.

Наступний етап – оцінка прогресу розвитку спадкоємця: щорічно керівник разом із директором із людських ресурсів проводить формальну оцінку прогресу кожного зі спадкоємців. У ході оцінки відбувається детальне обговорення роботи спадкоємця в займаній посаді, реалізація плану індивідуального розвитку, а також оцінка ступеня готовності зайняти ключову посаду.

У випадку звільнення ключової посади керівництво організації проводить обговорення готовності спадкоємців і приймає рішення про призначення.

Після призначення спадкоємця на нову посаду починається найбільш важкий період – період адаптації. У цей час, працюючий на новій посаді співробітник, гостро потребує допомоги (інформаційної, організаційної, моральної) з боку керівників, колег та підлеглих. [9]

16. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

Ротація – означає процес переміщення працівників з певними професійно-кваліфікаційними здібностями через певний термін на інші робочі місця чи посади. Ротація в значній мірі сприяє ефективному використанню персоналу. Справа в тому, що ефект віддачі трудового ресурсу (працівника) з часом знижується в умовах коли останній, постійно тривалий час працює на одному й тому ж робочому місці і функціональними обов’язками.

З одного боку ротація забезпечує регулярну змінюваність персоналу відповідно до принципу «знайти потрібному працівнику потрібне місце».

З другого боку ротація пов’язана не тільки з пошуком відповідного робочого місця, але й сприяння максимальній віддачі працівника на тому чи іншому робочому місці чи посаді. Так в науці про HRM прийнято вважати, що максимальний термін перебування працівника на

одній і тій же керівний посаді – 5-7 років. Подальше очікування трудової віддачі уповільнене і досить незначне.

Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Переведення на іншу роботу

Згідно зі статтею 2 Кодексу законів про працю України від 10 грудня 1971 р. (із змінами і доповненнями) (далі – КЗпП) працівник реалізує своє право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації (далі – підприємство) або з фізичною особою.

При цьому працівник бере на себе зобов'язання виконувати роботу, визначену трудовим договором (ст. 21 КЗпП). Водночас статтею 31 КЗпП встановлено, що власник підприємства або уповноважений ним орган (далі – власник підприємства) не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором, тобто не має права виходити за межі трудового договору, який визначає обов'язки працівника, зокрема з урахуванням спеціальності, кваліфікації, посади.

Однак на практиці часто виникає необхідність перевести працівника на іншу роботу на тому ж підприємстві або на роботу на інше підприємство чи в іншу місцевість. У зв'язку з цим виникають питання щодо порядку переведення працівника згідно з нормами КЗпП.

Пункт 31 постанови Пленуму Верховного Суду України «Про практику розгляду судами трудових спорів» від 6 листопада 1992 р. № 9 (далі – Постанова № 9) містить роз'яснення, що переведенням на іншу роботу вважається доручення працівникові роботи, що не відповідає спеціальності, кваліфікації чи посаді, визначеній трудовим договором.

Переведення на іншу роботу передбачає зміну істотних умов трудового договору, тому вимагає згоди працівника (частина перша ст. 32 КЗпП). При цьому законодавством, зокрема статтею 33 КЗпП, визначено випадки, коли переведення може здійснюватися без згоди працівника.

Заборона власнику або уповноваженому ним органу в односторонньому порядку змінювати укладений з працівником трудовий договір є одним із способів забезпечення права громадян на вільний вибір діяльності, що унеможливлює примусову працю, заборонену статтею 43 Конституції України від 28 червня 1996 р.

Законодавством про працю не встановлено форму надання згоди працівника на переведення, така згода може бути висловлена як в усній, так і в письмовій формі. З метою уникнення непорозумінь та трудових спорів радимо все ж таки отримати згоду працівника на переведення в письмовій формі, оскільки тоді в наказі про переведення можна послатися не на усну згоду працівника, яку в разі спору буде важко довести, а на письмово зафіксовану згоду, що буде незаперечним доказом.

Законодавство України не містить переліку підстав, які допускають переведення працівника за його згодою. Отже ініціатором переведення може бути як сам працівник, так і власник підприємства, тобто той, хто зацікавлений в такому переведенні.

На підставі законодавства України і аналізу типових виробничих ситуацій, що обумовлюють необхідність переведення, можна виділити такі види переведення працівників:

- переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві (частина перша ст. 32 КЗпП);
- переведення на роботу на інше підприємство (частина перша ст. 32 та п. 5 частини першої ст. 36 КЗпП);
- переведення на роботу в іншу місцевість (частина перша ст. 32 КЗпП);
- тимчасове переведення працівників на іншу роботу у зв'язку з форс-мажорними обставинами (частини друга і третя ст. 33 КЗпП);
- тимчасове переведення працівників на іншу роботу в разі простою (ст. 34 КЗпП);
- переведення працівників на легшу роботу за станом здоров'я (ст. 170 КЗпП);
- переведення на легшу роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років (ст. 178 КЗпП).

Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві

Підстави припинення трудового договору визначені статтями 36 – 41, 45 КЗпП. Серед них немає такої підстави, як переведення працівника за його згодою на іншу роботу на тому ж підприємстві, передбачене частиною першою статті 32 КЗпП. Оскільки таке переведення не є підставою для припинення трудового договору, йдеться про зміну раніше укладеного трудового договору, що передбачає зміну трудових обов'язків, виконуваної роботи, посади при фактичному продовженні трудових правовідносин.

Формулювання «призначення на посаду» використовується в наказі при укладенні трудового договору; при зміні договору в наказі з посиланням на частину першу статті 32 КЗпП та згоду працівника зазначається, що працівника переведено на іншу посаду на цьому ж підприємстві.

Статтею 114 КЗпП передбачено, що при переведенні працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу за працівником зберігається його попередній середній заробіток протягом двох тижнів з дня переведення.

Пунктом 18 постанови Пленуму Верховного Суду України «Про практику застосування судами законодавства про оплату праці» від 24 грудня 1999 р. № 13 (далі – Постанова № 13) визначено, що зазначене положення статті 114 КЗпП застосовується, якщо інше не передбачено законодавством, і в тому разі, коли переведення мало місце з ініціативи самого працівника.

Переведення на роботу на інше підприємство

При переведенні працівника на інше підприємство, на відміну від переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, трудовий договір не змінюється, а припиняється (п. 5 частини першої ст. 36 КЗпП). Відповідно на новій роботі працівник укладає новий трудовий договір, що оформлюється наказом про призначення працівника на відповідну посаду в порядку переведення.

Для припинення трудового договору в порядку переведення та захисту прав працівника власник підприємства, куди переводиться працівник, повинен направити лист-запит власнику підприємства, на якому працює працівник, з проханням звільнити його з роботи на підставі переведення згідно з пунктом 5 частини першої статті 36 КЗпП. Лист-запит може бути виданий на руки працівнику або доправлений поштою.

У листі-запиті доцільно зазначити строк, в який просять звільнити працівника. Це підтверджуватиме зобов'язання прийняти працівника на роботу в порядку переведення у вказаний в документі строк. Незазначення у листі-запиті строку звільнення може призвести до виникнення трудових спорів.

У разі згоди власника підприємства, на якому працює працівник, на припинення з останнім трудового договору за пунктом 5 частини першої статті 36 КЗпП на підставі переведення, працівнику необхідно подати заяву з проханням звільнити його з роботи в порядку переведення. Прийняття на роботу на новому підприємстві здійснюється на підставі заяви працівника з проханням прийняти на роботу в порядку переведення.

Припинення трудового договору і прийняття на роботу мають бути оформлені наказами чи розпорядженнями власників підприємств про звільнення працівника з попереднього місця роботи та про прийняття його на нове місце роботи в порядку переведення у погоджений сторонами строк.

Отже, для переведення працівника на інше підприємство потрібні згода працівника та погодження між власниками відповідних підприємств. Якщо працівник подав заяву з проханням про звільнення з роботи в порядку переведення за пунктом 5 частини першої статті 36 КЗпП, але відсутнє погодження власників підприємств, де працює працівник і куди він бажає працевлаштуватися, оформляти його звільнення як переведення не можна.

Зазначимо, що працівник, звільнений за пунктом 5 частини першої статті 36 КЗпП на підставі переведення на конкретне підприємство, не може працевлаштуватися на інше, не вказане в наказі про звільнення, підприємство в порядку переведення.

КЗпП містить ряд норм, які захищають права працівника в разі переведення на роботу на інше підприємство. Так, частиною п'ятою статті 24 КЗпП встановлено, що особі, запрошеній на роботу в порядку переведення за погодженням між власниками підприємств, не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Пунктом 6 Постанови № 9 роз'яснено, що в разі обгрунтованості позову працівника, запрошеного на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, суд своїм рішенням зобов'язує власника підприємства укласти трудовий договір з цим працівником з першого робочого дня (наступного після дня звільнення з попереднього місця роботи), якщо не було обумовлено іншої дати.

Якщо внаслідок відмови у прийнятті на роботу або несвоєчасного укладення трудового договору працівник здійснив вимушений прогул, оплата прогулу провадиться відповідно до правил частини другої статті 235 КЗпП про оплату вимушеного прогулу незаконно звільненому працівникові.

Згідно з частиною третьою статті 26 КЗпП при переведенні на роботу на інше підприємство випробування працівникам не встановлюється.

Статтею 81 КЗпП передбачено, що за бажанням працівників, переведених на роботу з одного підприємства на інше, які не використали за попереднім місцем роботи повністю або частково щорічну основну відпустку і не одержали за неї грошової компенсації, щорічна основна відпустка повної тривалості може бути надана до настання шестимісячного терміну безперервної роботи після переведення.

Якщо працівник, переведений на роботу на інше підприємство, повністю або частково не використав щорічні основну та додаткові відпустки, до стажу роботи, що дає право на щорічні основну та додаткові відпустки, зараховується час, за який він не використав ці відпустки за попереднім місцем роботи.

Переведення на роботу в іншу місцевість

За згодою працівника допускається його переведення на роботу в іншу місцевість, зокрема разом з підприємством (частина перша ст. 32 КЗпП). Під іншою місцевістю слід розуміти місцевість за межами населеного пункту, де розміщено підприємство, тобто інший населений пункт.

У зв'язку з переведенням на роботу в іншу місцевість працівники мають право на відшкодування витрат та одержання інших компенсацій згідно зі статтею 120 КЗпП. Відповідно до статті 120 КЗпП прийнято постанову Кабінету Міністрів України «Про гарантії та компенсації при переїзді на роботу в іншу місцевість» від 2 березня 1998 р. № 255.

Згідно з пунктом 6 частини першої статті 36 КЗпП відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством є підставою для припинення трудового договору з виплатою вихідної допомоги в розмірі не менше середнього місячного заробітку, що передбачено статтею 44 КЗпП.

17. Планування та підготовка резерву.

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, які справляють особливий вплив на діяльність кампанії. Як правило, ключовими є посади керівників організації (першого керівника, його безпосередніх підлеглих, керівників філій і підрозділів). Число і конкретний склад ключових посад залежать від розмірів і специфіки організації. У великих міжнародних компаніях їхня кількість коливається між 30 і 150-200.

На цьому ж етапі ведеться підготовка плану звільнення ключових посад. Відділ людських ресурсів разом з керівником організації ретельно аналізують сформовану ситуацію

з урахуванням віку, перспектив просування, особистих інтересів, стану здоров'я співробітників, що займають ключові посади, і визначають терміни звільнення кожної з них.

Рисунок 38. Процес планування і підготовки резерву керівників

На наступному етапі складається портрет керівника, що містить: загальні характеристики керівника, характеристики ефективного керівника даної організації і здібності, необхідні для роботи на даній посаді.

Підбір кандидатів у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації разом з відділом людських ресурсів в умовах конфіденційності. Підбір здійснюється стосовно до конкретної посади з урахуванням трьох основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для даної посади (визначається методами експертних оцінок і психологічного тестування); результатів роботи на посаді в даний момент й на займаних раніше посадах (визначаються за підсумками атестації); ступеня готовності кандидата (оцінюється потенціал кандидата як його відповідність портрету ідеального співробітника). При цьому на кожну посаду в резерві бажано мати мінімум два кандидати; другий завжди необхідний для запобігання критичних ситуацій і стимулювання до ефективної роботи першого кандидата. [9]

<u>Формування внутрішнього резерву.</u>

Більшість організацій бажають проводити набір здебільшого *всередині своєї організації*. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Окрім того, це підвищує їхню зацікавленість, поліпшує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до фірми. Відповідно до теорії очікування відносно мотивації можна думати, що якщо працівники вірять в існування залежності їхнього службового зросту від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Можливим недоліком підходу до вирішення проблеми винятково за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може призвести до застою.

Популярним методом набору за рахунок внутрішніх резервів є *розсилання інформації про вакансію*, що відкривається, із запрошенням кваліфікованих працівників. Деякі організації практикують повідомлення усіх своїх службовців про будь-яку вакансію, яка відкривається, що дає їм можливість подати заяви до того, як будуть розглядатися заяви людей зовні.

Одним із методів є також *звертання до своїх працівників* із проханням порекомендувати на роботу їхніх друзів або знайомих. Цей метод привабливий, по-перше, низькими витратами, а, по-друге, досягненням досить високого ступеня сумісності кандидатів з організацією за рахунок їхніх тісних контактів з її представниками. Його недоліки пов'язані з "неформальністю" – рядові співробітники не є професіоналами в області підбору кандидатів, не завжди володіють достатньою інформацією про робоче місце, винагороду і т. ін., часто

необ’єктивні у відношенні потенціалу близьких їм людей.

У сучасних західних фірмах сьогодні усе більше поширюється *вторинне наймання,* тобто набір у тимчасові підрозділи і творчі групи. Він здійснюється шляхом підбору виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошений на конкретну посаду чи в підрозділ.

Для цього публікується перелік посад, на які поширюється цей принцип (як правило, мова йде про масові професії), і кожен бажаючий брати участь заздалегідь подає заяву (в іншому випадку він до конкурсу не допускається); ця заява може розглядатися кілька разів. У випадку невдачі працівник може, відкликавши заяву на дану вакансію, претендувати на іншу.

Вважається доцільним за 5-6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати за неофіційними каналами відомості не тільки про наявність місць як таких, але і про всі очікувані переміщення. Правила обрання й інструкції чітко сформульовані й обов’язкові для всіх. Кожен має право випробувати себе, а у випадку відмовлення одержати письмове мотивоване пояснення.

У результаті тимчасового залучення співробітників на додаткову роботу, їх горизонтального і вертикального перерозподілу у великих організаціях складається *внутрішній ринок праці.* Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії швидким переміщенням, зберегти найбільш цінну частину персоналу, підтримує стабільність колективу.

Одна з основних проблем при наборі службовців пов’язана із бажанням особи, що наймається, “вигідніше продати” свою компанію. Вона може завищити позитивні моменти або занизити труднощі роботи в компанії. В результаті у потенційного кандидата можуть виникнути необґрунтовані чекання. Дослідження показують, що виникнення такого роду чекань при найманні веде до росту незадоволеності працею і збільшення плинності кадрів.

Виявлення працівників з лідерським потенціалом.

Молоді співробітники з потенціалом – це люди, що у перспективі можуть зайняти керівні посади в організації. На сьогодні існує безліч визначень і ще більше назв для цієї групи осіб: high-potentials, high-flyers, fast-track employees і т. ін.; в українській мові починає затверджуватися термін “хай-по” від англійського скорочення high-po.

Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні та посиленому розвитку співробітників, що володіють потенціалом для заняття через 10-20 років ключових посад в організації.

На відміну від роботи зі спадкоємцями, підготовка співробітників з потенціалом не носить цільового характеру – організація готує їх до заняття не певної посади, а керівної посади взагалі. Це пов’язано з тим, що хай-по знаходяться на ранній стадії розвитку своєї кар’єри і не змогли в достатній мірі розкрити свій потенціал стосовно якоїсь однієї сфери діяльності організації.

Ключову роль у визначенні співробітників з потенціалом відіграють працівники HR відділу, що повинні мати професійні навички раннього визначення потенціалу та прогнозування. Для прийняття на роботу хай-по багато організацій створюють спеціальні програми розвитку тривалістю в декілька років, що містять у собі роботу на різних посадах та у різних підрозділах, спеціалізоване професійне навчання тощо.

Система роботи з молодими співробітниками, що володіють лідерським потенціалом, може стати важливим фактором підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Однак для цього даний процес повинен бути добре продуманий і відповідати стратегічним цілям розвитку організації та її культури.

Одним із резервів управлінських кадрів є жінки. Багато організацій створили програми з підготовки керівних кадрів та їх просування по службі, які націлені на залучення жінок як джерела поповнення управлінських кадрів. [9]

18. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.

Резерв кадрів створюється для кожної категорії керівних посад за рівнями управління. Перелік цих посад затверджується наказом керівника організації. У ньому також визначаються посадові особи, їх права та відповідальність за роботу по створенню та керівництву резервом.

Відбір і розстановку резерву за керівними посадами здійснюють керівники структурних підрозділів, а на посади вищих керівників – заступник керівника організації по персоналу.

Резерв на посаду першого керівника організації створюється спостережною радою акціонерного товариства або власником майна організації.

Кандидатури, відібрано до резерву на висування по відповідних посадах (включаючи і першого керівника) розглядаються і затверджуються на зборах трудового колективу організації або структурного підрозділу.

Всю роботу по створенню резерву кадрів для висування в організації очолює її керівник. Він же несе за неї повну відповідальність. Заступник керівника організації по персоналу відповідає за створення резерву, організацію роботи за ним і виконує такі функції:

- здійснює відбір кандидатів до резерву на керівні посади, узгоджує їх з відповідними керівниками і подає списки першому керівнику на затвердження;
- планує роботу з резервом в організації і контролює її виконання;
- вносить пропозиції про зарахування у списки резерву додаткових кандидатів і про вилучення з них недостойних;
- разом з керівництвом організації заслуховує керівників підрозділів про роботу з резервом кадрів;
- складає доповідну записку про роботу з резервом кадрів для річного звіту на зборах трудового колективу.

Менеджер по персоналу відповідає за організацію обліку резерву та здійснення контролю за роботою з резервом у підрозділах організації та його навчанням та виконує такі функції:

- оформлює списки та документи, які характеризують кандидатів;
- вивчає та узагальнює матеріали, надані безпосередніми керівниками працівників, які підлягають зарахуванню до резерву, та доповідають по них свої міркування заступнику керівника організації по кадрах;
- організує і веде облік резерву кадрів;
- складає план роботи з резервом персоналу в організації і надає допомогу у складанні таких планів у підрозділах;
- здійснює контроль за підвищенням ділової кваліфікації, навчанням зарахованих до резерву, узагальнює результати цієї роботи і надає пропозиції, спрямовані на покращення роботи з резервом;
- організує навчання резерву у системі підвищення кваліфікації.

Керівник структурного підрозділу організації:

- підбирає кандидатів до резерву на керівні посади;
- подає до відділу персоналу список резерву та дані, які характеризують кандидатів;
- веде облік резерву кадрів свого підрозділу, складає план роботи з резервом, розглядає або затверджує індивідуальні завдання зарахованих до резерву;
- здійснює постійний контроль за підвищенням ділової кваліфікації, навчанням, участю у громадському житті кандидатів резерву;
- вивчає ділові та моральні якості працівників, а в особистих бесідах оголошує їм рішення керівництва про зарахування до резерву на посаду менеджера.
- у бесідах мобілізує їх на те, щоб вони готували себе теоретично і практично на відповідні посади;
- вносить пропозиції про включення до резерву додаткових кандидатів і про вилучення з нього осіб, які не виправдали довіри.

Всі вище викладені основні обов’язки по створенню резерву менеджерів в організації розподіляються між працівниками відділу персоналу та керівниками структурних підрозділів,

де створюється резерв. Очолює роботу по створенню резерву перший керівник організації, а це є гарантією того, що робота з резервом кадрів на висування буде безперервною та динамічною.

Менеджер будь-якого рівня управління, окрім спеціальної підготовки у вузі, повинен одержувати широке коло знань і відпрацьовувати навички для управління сучасним підприємством і трудовим колективом.

Вимоги до менеджерського персоналу безпосередньо зростають в міру подальшого просування до ринкової економіки і розвитку конкуренції. Для цього менеджер повинен сам бути конкурентоспроможною особою і відповідно формувати конкурентоспроможний колектив.

Зарубіжні спеціалісти з кадрового менеджменту вважають, що знань, одержаних у вузі, достатньо на перші 3-5 років роботи, а після цього необхідна перепідготовка або підвищення кваліфікації. На їхню думку, кваліфікація робочих морально старіє через кожні 10 років, а система освіти відстає від рівня розвитку техніки і технології виробництва на 5–10 років. Тому необхідність постійної перепідготовки і підвищення кваліфікації всього персоналу організацій обумовлюється її практичною діяльністю і технічним прогресом у галузі.

Серед найбільш значущих нововведень останнього періоду є: комп'ютеризація; розвиток форм оплати на основі оцінки результатів праці керівників і спеціалістів; пошук оптимальних організаційних структур управління; розробка нових форм і методів роботи з резервом і комплектування штату керівників.

У зв'язку з цим основними механізмами у роботі з кадрами, і в першу чергу з персоналом управління, є:

- старанний відбір кандидатів на управлінські посади;
- систематична оцінка персоналу;
- безперервне навчання, професійна підготовка і тренінг;
- посилення відповідальності керівників за виявлення і використання потенціалу своїх підлеглих.

Для кожного слухача, зарахованого у школу, складається індивідуальний план навчання, в якому передбачаються конкретні заходи щодо освоєння слухачами програм і характеру майбутньої роботи у підрозділі.

Програми навчання передбачають широке коло питань з проблем менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, правових питань тощо. Строки навчання встановлюються диференційовано на кожному підприємстві, кваліфікаційна комісія оцінює знання.

Це форма базової підготовки. В школу резерву зараховують спеціалістів у віці до 40 років. Школу резерву очолює віце-президент по персоналу фірми. Строк навчання встановлюється у навчальному плані, який затверджується президентом фірми. Навчання проходять в активній формі: ділові ігри, аналіз конкретної ситуації, дискусії, проблемні семінари та ін.

Отже, підготовка резерву менеджерського персоналу на висування є однією із головних функцій кадрового менеджменту.

Всі спеціалісти, залучені до резерву і придатні для професії менеджера проходять подальшу підготовку. Це пов'язано з тим, що під час навчання у вузі випускник одержує тільки знання та уміння зі спеціальної підготовки за дисциплінами навчального плану і не має навичок до управління трудовим колективом у сучасних умовах ринкової трансформації економіки, ринкових відносин між організаціями різних форм власності.

Підготовка резерву менеджерів може здійснюватись за такими формами:

- навчання у школах резерву на висування, які створюються в організаціях;
- навчання на курсах, факультетах перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- самопідготовки;
- заміщення у період відпустки, хвороби або відрядження менеджерів;
- призначення на проміжні посади;
- відрядження в інші організації для ознайомлення та вивчення досвіду та

вивчення досвіду роботи;

- стажування.

Форма підготовки працівника, зарахованого до резерву на висування передбачається у індивідуальних планах розвитку конкретної особи. Вона залежить від того, яких якостей у нього недостатньо у порівнянні з моделлю професійно-кваліфікаційної характеристики менеджера.

Для проведення цього порівняння необхідно оцінити кандидата за тими параметрами, які є основними для даної посади, передбаченими у моделі. Оцінка проводиться двома методами.

Перший – тестування, а другий – експертний. Тестування дає достатньо об'єктивну оцінку працівника, яка вимагає розробки спеціальних тестів для кожної посади і значних витрат часу на проведення оцінки.

Експертний метод здійснення експертними за індивідуальними характеристиками кандидата у порівнянні з професійно-кваліфікаційною моделлю працівника. Експертами можуть бути безпосередній керівник кандидата, колеги, менеджер по персоналу організації. Перевага цього методу – простота і незначні витрати, недоліком – суб'єктивність оцінок експертів.

Для виконання індивідуальних планів підготовки резерву необхідна участь трьох сторін: самого працівника, відділу персоналу і вищого керівництва. Головною особою цього тріумвірату є сам працівник. Без його мотивації і зусиль найкращий план підготовки резерву буде недосконалим.

Керівник організації має добре розуміти, що виконання плану вимагає від працівника значних додаткових витрат часу, інтелектуальних і фізичних зусиль і мотивувати його на активну участь у програмі розвитку персоналу.

Відділ персоналу також бере участь у цьому процесі у формі контролю за виконанням плану підготовки резерву і розвитку персоналу організації. Щорічно керівник організації і відділу персоналу проводять формальну оцінку виконання плану розвитку персоналу, детально обговорюють роботу резервістів на займаній посаді, стан виконання індивідуальних планів розвитку, дається оцінка ступеня готовності зайняти посаду, передбачену для заміщення.

Результатом оцінки може бути коригування плану розвитку персоналу або внесення змін у склад резерву: виведення тих, хто не виконує індивідуальний план і введення нових осіб, які досягли успіхів у роботі.

Наступник. Дублер.

Більшість організацій при роботі з резервом керівників виділяють дві групи – спадкоємців чи дублерів і молодих співробітників з лідерським потенціалом. Кожна група має свою специфіку як з погляду добору, так і з погляду розвитку.

Спадкоємці чи *дублери* – це кандидати на заміщення певних ключових посад компанії, що готові до роботи на цих посадах у даний момент або будуть готові до цього у найближчому майбутньому. Підготовка спадкоємців являє собою складний багатоступінчастий процес (див.рис.10.8.), що вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, фахівців з людських ресурсів, підтримки керівників підрозділів. Далеко не всі сучасні організації ефективно керують цим процесом, багато хто дотепер вирішує проблему наступності в керівництві в оперативному порядку в момент звільнення ключової посади. Це не дивно, оскільки планомірна робота з резервом потребує від керівників значних витрат часу, глобального погляду, терпіння, проникливості, що часто входить у суперечність з операційними завданнями. [9]

Розстановка персоналу за посадами.

Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів на підставі результатів оцінювання їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства. Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає планування службової кар'єри з урахуванням їхніх життєвих інтересів; раціональне поєднання призначення, конкурентності та виборності залежно від категорії працівників та резерву кандидатів; планомірний рух

працівників апарату (підвищення, переміщення, пониження) залежно від результатів оцінювання; визначення термінів зайняття посад і віку кадрів управління; наукову організацію робочого місця; визначення умов і оплати праці.

Навчання персоналу призначене для забезпечення відповідності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва й управління. Розрізняють чотири види навчання: підготовка робітників і службовців у професійних училищах, коледжах, вищих навчальних закладах, котра передбачає одержання базової спеціальності; підвищення кваліфікації у навчальних закладах (центри, школи, інститути), тобто одержання нових знань з базової спеціальності працівника; перепідготовка персоналу для здобуття нової спеціальності; післядипломна професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія зазначених видів навчання дає змогу забезпечувати можливості для безпосереднього підвищення освіти кожного працівника, вчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Основним принципом HRM фірми є принцип добору і розстановки кадрів відповідно до їхніх особистих і ділових якостей, які докладно описано в науковій і методичній літературі, присвяченій цій проблемі. Головне завдання практичного менеджменту – якісне, ефективне використання цього принципу відповідними службами, окремими керівниками і виконавцями в конкретних умовах бізнесу. Найважливіше значення в розвитку и удосконалюванні підприємницької структури належить кадровій політиці підприємства. Об'єктом HR політики виступає персонал підприємства, предметом – система управління людськими ресурсами, а метою – формування, підготовка, розстановка і використання висококваліфікованих кадрів. [17]

Розстановка персоналу в організації перш за все передбачає правильний розподіл працівників за категоріями промислово-виробничого персоналу (робітники, учні, ІТП, службовці, МОП). При цьому слід домагатися найбільш оптимального співвідношення між чисельністю даних категорій шляхом встановлення нормативів чисельності робітників, ІТП і інших категорій персоналу.

На базі науково обґрунтованих норм витрат праці вирішується у кожному конкретному випадку, скільки потрібно робітників для виконання того чи іншого обсягу робіт. Раціональна розстановка персоналу передбачає дотримання визначених для даних умов пропорцій по кваліфікації, соціальній активності, віком, статтю. В інструкціях щодо розстановки кадрів мають бути зафіксовані також і соціально-психологічні аспекти сумісності співробітників. Все більш характерним стає використання прогностичних методів визначення посадової придатності претендента, побудованих на основі гіпотези про його майбутньої діяльності. Разом з тим успішно використовуються також і практичні методи встановлення ступеня відповідності кандидата місцем - окремі доручення, тимчасове заміщення посади, стажування тощо

Розстановка персоналу по робочих місцях (посадами) повинна здійснюватися не тільки у відповідності з кількісними, якісними, тимчасовими і територіальними вимогами процесу виробництва, але і з урахуванням інтересів і схильностей працівників. Вирішуючи питання розстановки персоналу, необхідно мати на увазі, що останнім часом стає все очевидніше: ідеальна структура персоналу в організації - це порівняно нечисленне ядро постійних кадрів і періодично залучаються тимчасові працівники. Розстановка кадрів на підприємстві пов'язана з вирішенням двох основних проблем: проблеми пристосування і проблеми розподілу. [17]

19. Психологічний аналіз особи працівника:

«Результати проведених досліджень довели, що відсутність професійної та психологічної готовності до дій в напружених складних ситуаціях негативно впливає на виконання службових завдань, є причиною помилок та похибок, що можуть мати невідворотні наслідки як для професійної діяльності, так і для фізичного та психічного здоров’я працівника.

Усунути зазначені недоліки покликані професійний психологічний відбір та професійно психологічна підготовка прокурорсько-слідчих працівників, які мають стати обов'язковим атрибутом кадрової роботи на сучасному етапі розвитку системи органів прокуратури України.

Соціально-психологічне дослідження прокурорсько-слідчої діяльності дозволило установити психічні закономірності даного виду діяльності та виділити її основні психологічні засади.

За результатами отриманих нами експериментальних даних,психологічна структура професіографічного опису прокурорсько-слідчої діяльності складається з таких елементів:

– професіограма слідчого прокуратури;

– індивідуальний стиль та рівень професіоналізму й майстерності слідчого прокуратури;

– наявність професійних навичок і вмінь слідчого прокуратури;

– система професійно психологічного відбору і розстановки кадрів слідчих прокуратури;

– стиль керівництва слідчого прокуратури;

– налагоджена система професійної орієнтації, професійної підготовки, виховання і формування особистості працівників слідчих органів прокуратури;

– система психопрофілактичних заходів із запобігання професійної деформації прокурорсько-слідчих працівників та її попередження;

– організація робочих місць, робочого часу тощо.

На нашу думку, діяльність прокурорсько-слідчих працівників належить до інтелектуальних видів праці, оскільки в її психологічній структурі домінує когнітивний компонент, тобто основні професійні функції прокурора або слідчого вимагають високої активності мислення (аналітико-синтетичних і логічних операцій), мови в її монологічній і діалогічній формах, значного об'єму довготривалої і оперативної пам'яті, стійкості уваги та розвинутої уяви. При цьому дана діяльність як складна система включає й інші психічні функції, у взаємодії з якими вона обумовлює здатність працівників органів» [19]

Навчання персоналу:

Навчання персоналу роботи в системі бюджетування спрямоване на досягнення таких цілей:

1. Вирівнювання знань співробітників у сфері бюджетного управління. Рівень поінформованості спеціалістів щодо системи бюджетування, як правило, є різним – це пояснюється рівнем освіти, особливостями роботи в компанії, професійними якостями працівників. Вони часто оперують різними поняттями, описуючи одне й те саме явище. У процесі навчання теоретичні знання підвищуються, підкріплюються практичними навичками, досягається домовленість про уніфікацію термінології.

2. Формування проектної групи, яка безпосередньо братиме участь у впровадженні системи бюджетування. Спільна участь у вирішенні кейсів та практичних завдань у процесі навчання дає змогу досягти узгодженості та збільшує ефективність взаємодії учасників групи. Управління компанією через бюджетування завжди передбачає участь багатьох суб'єктів на різних етапах функціонування бюджетів, тому краще налагодити роботу команди працівників ще на етапі навчання та підготовки. Узгоджені дії персоналу допоможуть заощадити час та енергію. Крім цього, командною працею можна досягти ефекту синергії, тобто забезпечити результат більший, ніж сума результатів діяльності кожного співробітника окремо.

3. Подолання опору змінам, яке досягається шляхом максимально можливого ступеня залучення співробітників до процесу обговорення, організації і впровадження проекту, а також через налагоджену систему мотивації персоналу.

На сьогодні близько 65 % українських компаній, впроваджуючи систему бюджетування, навчають лише вищий менеджмент компанії, який потім передає набуті знання

середнім і нижчим ланкам управління. Перевага такого виду навчання очевидна, оскільки саме керівники підприємств є уповноваженими здійснювати будь-які якісні зміни в компанії.

Приблизно 30 % підприємств відправляють на навчання спеціалістів і менеджерів середньої ланки, які безпосередньо відповідатимуть за результати роботи системи бюджетного управління. У такому разі можуть виникнути труднощі з просуванням нових технологій, оскільки вище керівництво не повністю усвідомлює неминучість змін. Лише 5 % компаній обирають корпоративне навчання для усіх менеджерів підприємства, хоча саме цей варіант дає найкращі результати. Головний плюс таких корпоративних тренінгів – група керівників підприємства перетворюється на команду, яка має спільну мету, володіє спільною термінологією, адекватно аналізує проблеми та знаходить шляхи їх вирішення, використовуючи нові методи управління, скажімо, бюджетування. [20]

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Причини та фактори вивільнення персоналу
2. Процедура звільнення.
3. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника
4. Аутсорсинг, аутплейсмент.
5. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
6. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
7. Управління плинністю кадрів.
8. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють.
9. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
10. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації.
11. Управління безпекою персоналу.

Рекомендована література: [7, 12, 13, 15, 28, 31, 32]

1. Причини та фактори вивільнення персоналу

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу – це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

Питання про звільнення персоналу виникає тоді, коли організація перебудовує свою діяльність, або введення НТП скорочує потребу в ньому. Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або «не вписуються в організацію», тому що функції, які вони виконують, вже не потрібні, і ті, яких організація хоче залишити, але в іншій якості.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні.

Основні причини звільнення персоналу:

- Неконкурентоспроможність ставки оплати;
- Несправедлива структура оплати;
- Нестабільні заробітки;
- Тривалі або незручні години роботи;
- Погані умови праці;
- Деспотичне або неприємне керівництво;
- Проблеми з проїздом до місця роботи;

- Відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, досвіду розвитку, кар'єрного росту;
- Робота, в якій немає особливої потреби;
- Неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів;
- Неадекватні заходи щодо введення на посаду (відсутність контролю за адаптацією);
- Змінюваний імідж організації;
- Робота з персоналом за принципом «сокодавки» (структура жорстка);
- Прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організації (звідси - нестабільність компанії).

Причина звільнення вважається поважною, якщо трудовий договір розірвано за таких умов:

- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість;
- направлення чоловіка або дружини на роботу чи відбування служби за кордоном;
- переїзд до місця проживання чоловіка або дружини;
- хвороба, яка не дає можливості продовжити роботу або проживати у даній місцевості (відповідно до медичного висновку);
- необхідність доглядати за хворим членом сім'ї;
- переїзд до іншої місцевості за оргнабором;
- обрання на посаду, котра заміщується за конкурсом;
- зарахування до навчального закладу (аспірантури);
- порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного або трудового договору;
- за власною ініціативою інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок і матерів, які мають дітей віком до 8 років.

2. Процедура звільнення.

У законодавстві поняття «звільнення» означає припинення трудових відносин як за ініціативою сторін трудового договору (контракту), так і на вимогу третьої сторони.

Припинення трудового договору (контракту) може відбуватись на таких підстав:

- згода сторін;
- закінчення терміну трудового договору;
- призов працівника на військову службу, направлення на альтернативну службу;
- розірвання трудового договору (контракту) за ініціативою працівника або власника майна підприємства;
- переведення працівника, з його згоди, на іншу роботу або заступання на виборну посаду;
- відмова працівника або службовця від переведення на роботу в інше місцевості разом з підприємством;
- відмова від роботи у зв'язку зі змінами умов праці;
- набуття законної сили вироку суду, котрим працівника або службовця засуджено (крім умовного засудження) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи;
- направлення працівника за рішенням суду на примусове лікування до лікувально-трудового профілакторію;
- підстави, які передбачені контрактом.

Трудовий договір, укладений на певний термін, може бути розірваний за ініціативою працівника будь-коли. Для цього слід письмово попередити адміністрацію за два тижні.

При звільненні з поважних причин працівники попереджають адміністрацію за місяць, а якщо працівник подав заяву про звільнення з поважної причини через неможливість

продовжити роботу (зарахування до навчального закладу, переїзд до іншої місцевості, вихід на пенсію та ін.), адміністрація розриває трудовий договір у строк, визначений працівником.Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Порядок звільнення персоналу включає наступні заходи:

- первинна інформація про звільнення;
- співбесіда з працівником і аналіз причин звільнення на кадровій комісії;
- рішення про звільнення;
- здача місця роботи і внутрішніх документів;
- фінансові розрахунки із працівником, який звільнюється;
- остаточне оформлення кадрових документів.

Документи, необхідні для звільнення працівника:

- особиста заява (з мотивацією звільнення);
- рішення атестаційної комісії;
- рішення профспілкового комітету;
- анкета "Звільнення";
- акт прийому-передачі робочого місця (кабінет, стілець, стіл, ключі від приміщень здаються керівнику) ;
- акт прийому-передачі матеріальних цінностей (для матеріально-відповідальних осіб);
- документи для службового використання (здаються керівнику);
- наказ про звільнення;
- грошовий розрахунок у бухгалтерії;
- трудова книжка (видається робітнику).

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний у день звільнення видати працівникові копію наказу про звільнення з роботи, оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок, а якщо працівник не працював у день звільнення, то не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням.

Відомі різні види звільнень персоналу, і в кожному випадку є свої особливості і свої правила управління цими процесами:

- звільнення за власним бажанням;
- звільнення з ініціативи організації.

3. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника

Працівник має право розірвати трудовий договір за своєю ініціативою, тобто звільнитися за власним бажанням. Право звільнення за власним бажанням мають ті працівники, які уклали трудовий договір на невизначений термін. Про своє бажання звільнитися працівник повинен попередити працедавця письмово за 2 тижні.

Звільнення працівника з ініціативи власника або адміністрації може бути у таких випадках:

- ліквідація підприємства, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі через нестачу кваліфікації або за станом здоров'я, що не дає можливості працювати на даній посаді;
- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, накладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку (порушення трудової дисципліни вважається систематичним, якщо

працівник уже мав дисциплінарне стягнення, що не втратило юридичної сили за давністю або не зняте достроково);
- прогул (у тому числі відсутність на роботі більше трьох годин підряд протягом робочого дня) без поважних причин;
- неявка на роботу протягом чотирьох місяців підряд через тимчасову непрацездатність;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- поява на роботі у нетверезому стані, стані наркотичного сп'яніння.

Наказ про звільнення працівник має одержувати особисто, а записи у трудовій книжці про причини звільнення мають точно відповідати формулюванню чинного законодавства.

Додатковими мотивами для розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації можуть бути такі:

- одноразове грубе порушення трудової дисципліни працівником;
- втрата довіри (для працівників, котрі обслуговують грошові та товарні цінності);
- аморальний проступок особи, яка виконує виховні функції.

Працівник може бути також звільнений за результатами атестації:

- керівних працівників та спеціалістів;
- працівників науково-дослідних установ;
- вчителів загальноосвітніх шкіл.

4. Аутсорсинг, аутплейсмент.

Аутсо́рсинг - використання зовнішнього джерела/ресурсу) - передача організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншої компанії що спеціалізується у відповідній області.

Найчастіше мається на увазі IT-аутсорсинг, тобто аутсорсинг інформаційних технологій, зокрема робіт зі створення та супроводу програмних продуктів. Очевидним чином можливість зменшення витрат при цьому пов'язана з великою зарплатнею програмістів (та в цілому з вартістю інтелектуальної праці) в країнах з розвиненою економікою. Відповідно й утримання IT-підрозділів великих корпорацій вимагає колосальних витрат. Щоб їх зменшити, доцільно відмовитися від повного штату програмістів і передати якусь частину їхньої роботи (а в багатьох випадках – усю таку роботу повністю) іншим фірмам, в багатьох випадках – за кордон (офшорне програмування), що обходиться набагато дешевше. Так на різниці в оплаті праці «всередині» компанії та «зовні» (за межами країни) зародилося «офшорне програмування» як бізнес-напрямок.

Переваги аутсорсингу:

- ✓ зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів;
- ✓ концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить направити зусилля на основну справу компанії;
- ✓ залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;
- ✓ надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством;
- ✓ гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до

зниження мобільності бізнесу і зростанню витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів вашого бізнесу буде супроводжуватися лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг.

Недоліки аутсорсингу:

- ✓ загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. В аутсорсинговій фірмі діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з поточним законодавством;
- ✓ вартість аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками;
- ✓ загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкротувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передачі їй всіх справ.

Аутплейсмент - це

- o консультації з працевлаштування скорочуваних співробітників за рахунок колишнього роботодавця;
- o послуга з консультування та просуванню на ринок праці скорочуваного персоналу;
- o послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш щадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги у працевлаштуванні звільненим співробітникам.

Аутплейсмент, як вид HR-консалтингу, надають кадрові та рекрутингові агентства. Потреба в ньому виникає у випадках реорганізації компанії, необхідність скорочення персоналу. Суть послуги зводиться до того, що компанія змушена розлучитися з компетентним та кваліфікованим співробітником, для якого в нових умовах немає місця в компанії. Аутплейсмент (або як ще називають Консультування і допомога у розвитку Кар'єри) дозволяє пом'якшити негатив від самого факту звільнення, проявити турботу про людину і таким чином, окрім допомоги в подальшому працевлаштуванні, зберігає позитивний імідж компанії в очах співробітників, що звільняються. Позитивний імідж впливає і на тих, хто продовжує роботу в компанії.

5. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.

На сьогоднышній день існує такі критерії вибору працівників на звільнення:

- ✓ **<u>соціальні критерії;</u>**
  - віком;
  - належністю до підприємства;
  - сімейним станом (одружений / неодружений / розлучений / кі лькість дітей та утриманців);
  - забезпеченістю засобами існування в іншому місці (власна пен сія, власне майно, працюючий чоловік або дружина);
  - особливим соціальним злиденним станом (власна інвалід ність або хвороба, набуте на підприємстві погіршення здоров'я, хворі члени сім'ї, борги);
  - перспективами спеціальності на ринку праці;
- ✓ **<u>виробничі критерії:</u>**
  - перерви в роботі (лікарняні листки за останні роки);
  - кваліфікація (професійний досвід, надійність, знання спеціаль ності);
  - незамінність;

- висока продуктивність праці.

Соціальні гарантії.

Соціальні гарантії повинні здійснюватися за такими напрямками:

- держава повинна гарантувати кожному громадянинові, який здійснює трудову діяльність, прийнятний рівень добробуту за допомогою мінімального рівня заробітної плати, її індексації, помірних податків і невтручання у підприємницьку діяльність;
- задоволення так званих пріоритетних потреб суспільства, опікування якими держава не може довірити кожному громадянину самостійно. До них належать потреби у здобутті загальної освіти, вихованні дітей і підлітків, проведенні культурно-освітньої роботи, підготовці кадрів, організації охорони здоров'я і розвитку фізичної культури членів суспільства. Держава законодавчо гарантує задоволення зазначених потреб за рахунок бюджету за мінімально достатніми обсягами у формі безплатних послуг;
- зближення рівнів життя різних груп населення, недостатня забезпеченість яких пов'язана переважно з причинами, що не залежать від їхніх трудових зусиль. Такими причинами можуть бути підвищене навантаження утриманців на працездатних; стан здоров'я; вік; втрата роботи; кризові явища в економіці. У цьому разі формами задоволення відповідних потреб можуть бути пенсії, допомоги, стипендії, грошові виплати, їхня індексація, матеріальна допомога, пільги з податків, платежів і послуг. Наведені форми соціальних гарантій сприяють тому, що стає можливим підтримання життєвого рівня, а також розвиток здібностей людини незалежно від її матеріального становища, рівня заробітної плати і впливу економічних та інших зовнішніх факторів щодо громадян.

Соціально-економічні гарантії є методом забезпечення з боку держави задоволення різноманітних потреб громадян на рівні соціально визнаних норм. Соціально-економічні гарантії громадянам – це об'єктивна необхідність для будь-якої правової держави, зміст і доцільність її існування. Обсяг і рівні таких гарантій є мірилом її цивілізованості.

Гарантії держави полягають у тому, що вона, по-перше, створює умови дія самозабезпечення життєво необхідними благами для задоволення власних потреб; по-друге, вилучаючи у громадян частину створеного ними доходу, повертає їм (поза зв'язком із вилученою частиною) блага й послуги у формі освіти, дошкільного виховання, охорони здоров'я, культурного обслуговування, соціального страхування та забезпечення; по-третє, за рахунок вилучення у деяких громадян частини їхнього доходу надає певну кількість благ і послуг тим громадянам, які за станом фізичного здоров'я не спроможні самі забезпечити себе всім необхідним (пенсії інвалідам із дитинства, утримання будинків для інвалідів і людей похилого віку, надання різних видів допомоги).

Розмір коштів, які спрямовуються на соціальні гарантії населенню, повинен мати науково обґрунтовану величину в загальному обсязі фонду споживання, а будь-яке нове збільшення ресурсів, які спрямовуються на ці потреби, слід порівнювати з реальними можливостями кожного конкретного часу. В іншому разі необґрунтоване збільшення ресурсів, які спрямовуються на соціальний захист населення, потребуватиме додаткового вилучення податків із фонду оплати праці, що в кінцевому підсумку лише розширить масштаби перерозподілу і не збільшить обсягу фонду споживання.

За нинішніх умов піднесення матеріального добробуту народу може відбуватися лише за рахунок оплати праці. Подальше збільшення фондів соціального захисту в загальному обсязі фонду споживання може порушити пропорції у його структурі, призвести до негативних наслідків у функціонуванні фінансового механізму.

Приклад:*Соціальна політика ПАТ «Оболонь» щодо персоналу спрямована на забезпечення необхідного рівня продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення соціального захисту працівників.*

Соціальний пакет, що поширюється і на тих співробітників, які вийшли на пенсію, включає: разову матеріальну допомогу на оздоровлення, путівки для дітей, грошові премії на свята, матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження, в критичних ситуаціях. На підприємстві функціонує сучасно обладнаний медпункт, тренажерний зал. Кожен працівник компанії «Оболонь» має можливість отримати додаткову професійну освіту, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку і навчання персоналу. У ПАТ «Оболонь» проводиться постійна професійна підготовка, підвищення кваліфікаціїта навчання всього персоналу.

6. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.

В організації працівники зобов'язані працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника, додержуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна власника, з яким укладено трудовий договір.

Трудова дисципліна в організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохочування за сумлінну працю.

Для того, щоб дисциплінарна та виконавча дисципліна не порушувалася, а була прийнятною, правила на підприємстві повинні схвалюватися більшістю. В іншому випадку їх, імовірніше всього, будуть завжди порушувати. Якщо правило вважається необгрунтованим, це не означає, що воно насправді таке; найчастіше його просто не зрозуміли і вважають заборонним.

Наприклад, *заборона на паління в приміщеннях виробничого цеху друкарні схвалена, зрозуміла і підтримується всіма працівниками. Однак для іншого цеху така сама заборона може вважатися необгрунтованою. Певно, доти, поки усі не зрозуміють, чому цього не можна робити, найімовірніше цю заборону будуть ігнорувати, і вона може стати предметом трудового конфлікту або нещасним випадком на підприємстві. Саме тому необхідно постійно приділяти належну увагу дисциплінарному впливу.*

Нещасні випадки.

Класифікують нещасні випадки так: нещасні випадки на виробництві та нещасні випадки невиробничого характеру.

Нещасний випадок на виробництві– це обмежена в часі подія або раптовий вплив на працівника небезпечного виробничого фактора чи середовища, що сталися у процесі виконання ним трудових обов'язків, унаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю або настала смерть. Нещасний випадок визнається пов'язаним з роботою працівника у таких випадках:

- при виконанні трудових обов'язків, у тому числі під час відряджень,
- при перебуванні на робочому місці, на території підприємства або на іншому робочому місці протягом робочого часу, включаючи встановлені перерви;
- під час проїзду на роботу та з роботи на транспорті підприємства (на власному транспорті, який використовується в інтересах підприємства);
- під час аварій, пожеж тощо та їх ліквідації на виробничих об'єктах.

Нещасні випадки на виробництві можуть виникати з різних причин, тому вітчизняне законодавство передбачає: загальне положення про розслідування та облік нещасних випадків, спеціальні розслідування нещасних випадків, особливості розслідування та облік професійних захворювань, отруєнь, аварій.

Нещасні випадки невиробничого характеру не пов'язані з виконанням трудових обов'язків, це травми, в тому числі внаслідок заподіяних тілесних ушкоджень іншою особою, отруєння, самогубства, опіку, обмороження, утоплення, ураження електричним струмом, які

призвели до ушкодження здоров'я потерпілого. Нещасними випадками невиробничого характеру є такі, що сталися під час:

- прямування на роботу чи з роботи пішки, у громадському, власному чи іншому транспортному засобі, що не належить організації і не використовується в інтересах цієї організації;
- переміщення повітряним, залізничним, автомобільним транспортом, метрополітеном та іншими видами транспорту;
- участі в громадських акціях, спортивних змаганнях тощо;
- використання газу в побуті;
- вчинення протиправних дій проти особи, її майна;
- користування або контакту зі зброєю та вибуховими матеріалами;
- виконання робіт у домашньому господарстві, використання побутової техніки;
- стихійного лиха тощо.

Факт ушкодження здоров'я внаслідок нещасного випадку невиробничого характеру встановлює і засвідчує лікарняний заклад.

Дисциплінарний вплив.

У трудових колективах повинна створюватись обстановка нетерпимості до порушень трудової дисципліни, суворої вимогливості до працівників, які несумлінно виконують трудові обов'язки. Щодо окремих несумлінних працівників застосовуються в необхідних випадках заходи дисциплінарного і громадського впливу.

Власник повинен правильно організувати працю працівників, створювати умови для підвищення продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно додержу- ватися законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту.

Трудовий розпорядок визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника і профспілкового комітету на основі типових правил.

До працівників можуть застосовуватись будь-які заохочення, передбачені в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Заохочення застосовуються власником разом або за погодженням з профспілковим комітетом підприємства. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників у відповідності з правилами їх ведення.

Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов та ін.). Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі.

За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією.

Стягнення за порушення трудової дисципліни

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один із таких заходів стягнення:

1) догана;

2) звільнення.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення.

Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника. На працівників, які несуть дисциплінарну відповідальність за статутами, положеннями та іншими актами законодавства про дисципліну, дисциплінарні стягнення можуть накладатися також

вищестоящими органами. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення порушення.

До застосування дисциплінарного стягнення власник повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення.

7. Управління плинністю кадрів.

Управління плинністю кадру в організації – спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Під плинністю кадрів розуміють сукупність звільнених працівників – за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни. Робота з вивчення і зниження плинності персоналу в організації включає такі етапи:

- збір і опрацювання інформації про стан, причини та фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності);
- аналіз процесу плинності; розробка і впровадження заходів зі зниження плинності. Фактори плинності можна згрупувати й за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані, некеровані.

До першої групи входять матеріальні фактори виробництва і побуту працівників (характер, умови й організація праці, забезпеченість різними матеріальними благами); до другої групи належать суб'єктивні фактори виробництва (незадоволеність працівників різними аспектами виробничої діяльності); третя група включає природнокліматичні й демографічні процеси. У процесі аналізу плинності в підрозділах також діють фактори плинності.

Мотиви звільнень є відбитком причин звільнення у свідомості працівників. Мотив з'ясовується зі слів тих, хто звільняється, при цьому необхідно прагнути з'ясувати справжній мотив, тому що працівник може свідомо його не назвати або неправильно сформулювати, не відрізняючи мотив від причини звільнення. Наприклад, одному мотиву – незадоволеність розміром заробітної плати – може відповідати цілий ряд причин: втрати робочого часу через відсутність або поганий стан інструмента й устаткування, через погане забезпечення матеріалами, деталями; неправильна тарифікація робіт; відсутність або невеликий розмір премій та ін.

Мотиви плинності можна об'єднати в кілька груп: професійно-кваліфікаційні; пов'язані з організацією й умовами праці; міжособові; пов'язані з рівнем задоволення матеріальними благами, із відносинами в колективі та ін.

В узагальненому вигляді основні фактори й мотиви плинності персоналу на виробництві такі: низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з незадовільною організацією праці та виробництва; неритмічність виробництва, систематичний додатковий робочий час; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації й основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; важкі й шкідливі умови праці, брудна робота на окремих ділянках виробництва; погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності здійснюється за допомогою спеціальної процедури, виконуваної співробітниками HR служби . До процедури входять вивчення анкетних даних, співбесіди з тими, хто звільняється, а також із їхніми товаришами, бригадиром, майстром, начальником дільниці, результати яких заносяться в журнал обліку звільнень.

Метою управління плинністю кадрів є перш за все зведення до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретних можливостей задоволення їх. Залежно від характеру причин плинності заходи щодо її зниження можуть бути:

- *техніко-економічні* (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організації виробництва, підвищення рівня механізації й автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці й т. ін.);
- *організаційні* (удосконалювання процедур прийому й звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т. ін.);
- *виховні* (формування в працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо);
- *соціально-психологічні* (удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення й т. ін.);
- *культурно-побутові* (поліпшення побутового обслуговування й громадського харчування працівників, культурно-масової і спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами і будинками відпочинку тощо).

При розробці конкретних заходів необхідно керуватися результатами аналізу плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. В організаційному відношенні головними шляхами формування стабільних виробничих колективів є: турбота про постійні джерела комплектування підприємства робочими кадрами, організація дійової профорієнтаційної роботи; постійне вдосконалювання процесу виробничої і соціальної адаптації молоді в трудових колективах; визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного й загальноосвітнього рівня, організація мобільності кадрів усередині організації.

Одним із найважливіших факторів плинності є морально-психологічний клімат, який умовно можна поділити так:

- *соціальний клімат,* зумовлений ступенем усвідомленості кожним працівником загальної мети і завдань організації і на фактор, котрий формується під впливом таких факторів: особистого прикладу управлінського персоналу в захопленості справою, суворого дотримання правових і моральних норм, розвиненості демократичних основ в управлінні виробництвом;
- *моральний клімат,* зумовлений діючими в колективі моральними цінностями на локальному рівні, тобто на рівні первинного колективу (бригади, дільниці, відділу);
- *психологічний клімат,* що складається між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

У колективах із нездоровим морально-психологічним кліматом спостерігається низька продуктивність праці та висока плинність кадрів. Особливо чутливі до морально-психологічної атмосфери молоді працівники і жінки. Зростання продуктивності праці залежно від доброго настрою працівників може досягати 5–10 % від середнього рівня. І, навпаки, поганий настрій на таку саму величину знижує продуктивність праці. Отже, тільки залежно від настрою працівника продуктивність праці може коливатися від 10 до 20 % .

Впровадження у виробництво нової техніки й технології, перебудова структури робочих місць, наростання процесів вивільнення робочої сили вимагають оперативного і гнучкого перерозподілу кадрів. Надана працівникам можливість професійного і кваліфікаційного зростання, зміна виду діяльності, перехід з однієї дільниці на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособових відносин у колективі, що в результаті сприяє скороченню кількості звільнень і порушень трудової дисципліни. Тому одним із головних напрямів у роботі з формування стабільних виробничих колективів є розроблення і здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління мобільністю кадрів усередині організації (планування трудового шляху працівника, організація його професійно-кваліфікаційного зростання, здійснення цілеспрямованих переміщень та ін.).

Необхідність мобільності є практично в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднати прагнення працівників з інтересами

організації. Так, багато працівників, які бажають змінити місце роботи, хотіли б це зробити, не покидаючи підприємства. Разом із тим невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації, незадоволеність професією, невизначеність перспектив зростання виступають одними з основних факторів плинності.

Управління мобільністю кадрів на підприємстві передбачає насамперед планування професійного просування від некваліфікованої, малопрестижної праці до праці творчої та цікавої. Це дає можливість реально вирішувати проблеми комплектування кадрами малопривабливих професій (вантажники, комплектувальники, робота на конвеєрі та ін.) за рахунок перетворення їх у початковий етап трудової діяльності працівника.

Управління процесами внутрішнього переміщення працівників передбачає вивчення їхніх намірів, зосередження одержуваної інформації в кадровій службі, її аналіз і планову розробку заходів для внутрішнього руху кадрів у рамках соціального планування з інформуванням кожного працівника про перспективи, пов'язані з переходом на іншу роботу. Таким чином, управління мобільністю кадрів на виробництві спрямоване на раціональне просування працівників, стабілізацію трудового колективу з урахуванням інтересів, особистих планів працюючих і базується на принципах однакових можливостей для всіх працівників, черговості в професійно-кваліфікаційному і посадовому зростанні, а також постійному розширенні можливості одержання працівниками різноманітних благ, наданих організацією.

Необхідно, щоб кожний працівник, зарахований у резерв на професійне просування, знав, за який період, які професійні і кваліфікаційні навички та в якому обсязі він має опанувати, які умови створені йому на підприємстві для успішного оволодіння новою професією і підвищення кваліфікаційної майстерності, знав орієнтовне місце і режим своєї майбутньої роботи, умови оплати його праці на новому робочому місці.

8. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють.

Необхідна плинність кадрів обумовлена об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу тощо. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою.

Надлишкова плинність кадрів, обумовлена суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни).

У цілому, рух персоналу викликають такі фактори:

1) які виникають на самому підприємстві (організація оплати праці, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання);
2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи, переміна місця проживання, стан здоров’я, якість життя – рівень заробітної плати, віддаленість житла від місця роботи тощо);
3) зовнішні стосовно підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств тощо).

<u>Показники абсолютні та відносні.</u>

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух- персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених із інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства тощо).

Оборот зі звільнення - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію. Рух персоналу характеризується такими відносними показниками:

Рівень плинності кадрів оцінюється співвідношенням чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни (Чзв), та середньооблікової чисельності працівників (Чсо), у відсотках. Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік. У великих організаціях таке співвідношення може бути визначене для підприємства в цілому і для окремих категорій працівників або окремих підрозділів: ПК=(Чзв/Чсо) ·100, %

Інтенсивність обороту із прийняття - це співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період (Чпр), та середньооблікової чисельності працівників за цей період (Чсо): Іоп=Чпр/Чсо%

9. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.

Для того, щоб розробити заходи з регулювання плинності персоналу для початку необхідно виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень звичайно використовується анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності - готовності працівників до зміни місця роботи.

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньо фірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищують заінтересованість працівників, посилюють їх прихильність до підприємства.

Для того, щоб уникнути плинності кадрів, фахівці різних компаній розробляють спеціальні програми кар'єрного зростання, розвитку персоналу, які допомагають не тільки утримати співробітника, але і підвищити його мотивацію.

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

10. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації.

Якість трудового життя – це сукупність виробничих та соціально-економічних умов, в яких знаходиться працівник протягом свого трудового життя та які перебувають під постійним впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

<u>*Основні складові за компонентами якості трудового життя:*</u>

- умови праці,
- матеріальне заохочення,
- нематеріальне заохочення,
- соціальне забезпечення та зовнішнє середовище;

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці – це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають такі групи чинників:

1. Соціально-економічні:
   1.1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці).
   1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують відношення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.
2. Організаційно-технічні:
   2.1. Засоби праці (виробничі будинки і спорудження, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);
   2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);
   2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на оброблювані предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);
   2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).
3. Природні чинники.

11. Управління безпекою персоналу.

Згідно Закону України "Про охорону праці" передбачається цілий ряд гарантій прав громадян на охорону праці як при укладенні трудового договору, так і під час роботи на підприємстві.

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Чинне законодавство передбачає систему гарантій щодо охорони здоров'я працівників на виробництві. Згідно зі ст. 43 Конституції України кожен має право на належні, безпечні й здорові умови праці. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється.

З метою забезпечення сприятливих для здоров'я умов праці, високого рівня працездатності встановлюються єдині санітарно-гігієнічні вимоги до організації виробничих процесів, пов'язаних з діяльністю людей. Власники і керівники підприємств, установ і організацій зобов'язані забезпечити виконання техніки безпеки, виробничої санітарії, інших вимог охорони праці, не допускати шкідливого впливу на здоров'я людей. При укладенні трудового договору громадянин повинен бути проінформований власником під розписку про умови праці на підприємстві, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих чинників, про можливі наслідки їх впливу на здоров'я і про його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах. Забороняється укладення трудового договору з

громадянином, якому згідно з медичним висновком протипоказана запропонована робота за станом здоров'я.

Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник не виконує законодавство про охорону праці, умови колективного договору з цих питань.

Працівникам, зайнятим на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, надається право на додаткові пільги і компенсації. Вони безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці в підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються у передбаченому законодавством порядку. Власник також може за свої кошти додатково встановлювати працівникам за колективним договором (угодою, трудовим договором) пільги і компенсації, не передбачені чинним законодавством.

Приклад: *Для підтримання в робочому стані системи управління безпекою та гігієною праці на ЗАТ«Оболонь» з 18 жовтня 2007 року проводиться моніторинг безпеки та гігієни праці.*

Моніторинг безпеки та гігієни праці – це систематичне і постійне відслідковуваннявідповідності нормативним документам стану охорони праці під час будь-якого виробничогопроцесу на кожному робочому місці, на всіх рівнях – від робітника до генеральногодиректора заводу.

Система моніторингу охоплює три рівні управління виробництвом

Перший рівень моніторингу *– проведення моніторингу (щозмінно) керівником робіт разом з уповноваженою особою з питань охорони праці із забезпечення безпеки та гігієни праці на робочих місцях.*

Другий рівень моніторингу *– комісійне проведення (1 раз на тиждень) моніторингукерівником структурного підрозділу якості виконання 1 рівня моніторингу, перевіркакерівників робіт щодо забезпечення ними безпеки та гігієни праці на робочих місцях.*

Третій рівень моніторингу *– комісійне проведення (2 рази на місяць) генеральним директором контролю 1 та 2 рівня моніторингу керівників структурних підрозділів щодозабезпечення ними безпеки та гігієни праці на робочих місцях, дільницях. Результатиоголошуються на «Днях якості».*

За невиконання запланованих заходів, які розробляються при проведенні трьох рівнівмоніторингу, а також за порушення вимог охорони праці, працівники позбавляються преміїзгідно внутрішніх нормативних стандартів, що діють на підприємстві.

Проведення моніторингу дозволяє не тільки запобігати нещасним випадкам та професійним захворюванням, аваріям на виробництві, але й підвищити ефективність прогнозування та оперативність у вирішенні проблем безпеки виробництва.

Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я.

Навчання й інструктажі працівників з питань охорони праці є складовою частиною системи управління охороною праці. Вони проводяться з учнями, вихованцями і студентами навчально-виховних закладів, працівниками в процесі їхньої трудової діяльності.

Усі працівники, яких приймають на роботу і які в процесі роботи проходять на підприємстві навчання й інструктаж з питань охорони праці, вивчають правила надання першої і швидкої допомоги потерпілим від нещасного випадку, а також правила поведінки при виникненні аварії чи пожежі на підприємстві.

Відповідальність за керівництво роботою по охороні праці і техніку безпеки, проведення заходів щодо зниження і попередження виробничого травматизму і профзахворювань покладається на керівника підприємства.

Навчання керівників підприємств і заснувань і їхніх заступників, що безпосередньо відповідають за організацію охорони праці на підприємстві чи в установі, проводитися в

навчальних установах, що мають дозвіл Комітету з нагляду за охороною праці України на проведення такого навчання.

Допуск до роботи осіб до початку виконання своїх обов'язків періодично проходять навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Приклад:*на підприємствах харчової і переробних галузей промисловості для працівників, що виконують роботи з обслуговування устаткування підвищеної небезпеки, обов'язково курсове навчання по безпечних методах роботи з обов'язковими іспитами, що проходить безпосередньо на виробництві по затвердженим керівництвом підприємства і погодженим з органами Держнагляду по охороні праці програмами. Це роботи з обслуговування парових і водонагрівальних казанів; виробничих печей і інших теплових установок, які працюють під тиском; компресорів; холодильних установок; газового устаткування; електричного оснащення й ін*.

Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

В сезонні епідемічні періоди підприємствам слід приділяти значну увагу профілактичним та протиепідемічним заходам для персоналу, інакше підприємство може зазнати економічних втрат, через:

- невиконання вчасно запланованих продаж , виробництв товарів та послуг;
- оплату лікарняних.

Ефективними заходами застосування у передепідемічному періоді та в період епідемії на промислових підприємствах системи профілактики за допомогою імуномодуляторів та інтерфероногенів.На підприємствах, де проводиться така профілактика, спостерігається зниження захворюваності у 2,5-6 разів.

Масова вакцинопрофілактика та дезінфекція приміщень також постійно призводять до суттєвого зниження захворюваності, а також відзначається полегшений перебіг хвороби.

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Поняття «партнерство» історичні передумови винекнення.
2. Статус профспілок та їх об’єднань
3. Легалізація профспілок та їх об’єднань
4. Права та обов’язки профспілок та їх об’єднань
5. Повноваження виборного органу профспілкової організації
6. Державні гарантії прав профспілок
7. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства
8. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.

Рекомендована література: [7, 12, 13, 15, 28, 31, 32]

1. Поняття «партнерство» історичні передумови винекнення.

Уперше термін ***«партнерство»*** стосовно соціальних відносин між працівниками і роботодавцями використав англійський філософ Джон-Стюарт Мілль, доводячи у своєму дослідженні «Основи політичної економії і деякі аспекти їх застосування до соціальної філософії» (1848), що розвиток соціальних відносин відбуватиметься шляхом об’єднання робітників із капіталістами і через об’єднання робітників між собою.

У першій половині XX ст. за умов посилення концентрації виробництва, ускладнення економічних зв’язків, загострення соціальних проблем, мілітаризації світової економіки відбулося розширення економічних функцій держави. Держава активніше почала втручатися в регулювання економічних і соціальних відносин. У багатьох країнах Західної Європи і США у 40 – 50 рр. XX ст. під тиском лівих сил і профспілок набуло розвитку соціальне законодавство. До державної соціальноїполітики входили програми досягнення високого

рівня життя населення шля хом створення державної системи освіти, охорони здоров'я, житлового будівництва, програм соціального захисту, регулювання мінімального розміру заробітної плати тощо. Пізніше вони були доповнені демографічними, екологічними та іншими

програмами. Було розроблено та затверджено систему мінімальних стандартів соціального забезпечення громадян, ґарантованих державою. Підсумком цієї діяльності держави стала досить чітка фіксація тієї частини соціально-трудових відносин (мінімальна заробітна плата, середня тривалість робочого тижня, відпусток, розміри соціальної допомоги тощо), у яких держава була ґарантом. Одночасно держава визначила сферу, де соціально-трудові питання могли стати предметом переговорів найманих робітників і власників капіталу (питання оплати праці, зайнятості, соціального забезпечення, що встановлюються понад ґарантований державою мінімум).

Ідея соціального партнерства одержала практичне втілення в Германії у 60-х рр. XX ст., де стали проводитися «погоджувальні акції», у межах яких за участю уряду представники об'єднань підприємців і лідери профспілок ухвалювали рішення щодо питань економічної політики країни. Інструментом такої взаємодії стали тристоронні комісії за участю уряду, роботодавців і профспілок, щорічно укладалися угоди про соціальне партнерство і регламентувалася діяльність роботодавців (своєчасна виплата й індексація заробітної плати, створення нових робочих місць, дотримання техніки безпеки) і найманих робітників (дотримання технологічної дисципліни тощо).

Загалом поняття «соціальне партнерство» науковці розуміють як систему колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, державою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

На наш погляд, недостатньо визначати соціальне партнерство як метод узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців, яке здійснюється за посередницької ролі держави. Тому сформулюємо авторське визначення поняття «соціальне партнерство»: це механізм цивілізованого вирішення (запобігання) трудових, соціально-економічних, екологічних та інших конфліктів й усунення суперечностей між інтересами робітників і власників, який ґрунтується на принципах рівноправності, довіри, соціальної справедливості, взаємної відповідальності сторін іреалізується шляхом укладання суспільного договору (угоди) між державою, профспілками і роботодавцями відповідно до чинного законодавства та шляхом визначення напрямів його вдосконалення на ґрунті соціального діалогу. Сутність соціального партнерства розкривається через його функції. По-перше,воно може виступати механізмом узгодження соціальних інтересів з урахуванням їх відмінностей і навіть суперечностей. По-друге, воно може бути засобом реалізації соціальної політики, що забезпечує участь усіх соціальних суб'єктів в організаційно-управлінській діяльності. При цьому соціальне партнерство може забезпечити взаємодію соціальних суб'єктів у будь-якій сфері – економічній, політичній, культурній та ін.Держава в соціальному партнерстві існує в декількох ролях: власника, законодавця, посередника, працедавця. Тому головні функції держави в системі соціального партнерства: законодавча, нормотворча, організаційна, прогностична, контрольна та судова.

Соціальне партнерство вибудовується на основі так званого трипартизму (лат. tres – три і partis – частина, галузь, відділ), тобто трудові відносини регулюються умовами тристороннього співробітництва держави, працівників і працедавців. При цьому укладання кожного індивідуального трудового договору перебуває під впливом держави, організацій працедавців і організацій працівників (професійних спілок). Працівник, укладаючи індивідуальний трудовий договір, користується підтримкою держави і профспілки, працедавець – держави та організації працедавців (таблиця).

Узгодження інтересів найманих працівників і власників капіталу у сфері соціально-трудових відносин здійснюється шляхом переговорів і завершується укладанням колективних договорів і угод. Крім того, система соціального партнерства реалізується через укладання угод на рівні суспільства загалом або на

рівні окремих регіонів (вертикальна система договорів і угод). На рівні суспільства предметом переговорів стають основні напрями соціально-економічної політики держави, включаючи розробку показників соціального добробуту нації, системи соціальних гарантій для всіх прошарків населення, а також заходів із захисту інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. Відповідні угоди укладаються між організаціями, що представляють найманих працівників, об'єднаннями роботодавців і державою.

В Україні таким документом є Генеральна угода (далі – Угода) між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями. Згідно з Угодою на 2008 – 2009 рр., сторони зобов'язались спрямовувати скоординовані зусилля на радикальне прискорення людського розвитку та виконання першочергових завдань у соціально-економічній і трудовій сферах, підвищення рівня зайнятості населення та належне матеріальне забезпечення працівників, подальший розвиток соціального діалогу, досягнення стабільності та злагоди в суспільстві. Сторони також домовилися: здійснювати соціальний діалог з питань проведення державної соціально-економічної політики, у тому числі під час розроблення проектів актів законодавства, які стосуються економічних і соціально-трудових відносин, соціального захисту населення, і розглядати їх за участю всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців і підприємців, які є суб'єктами угоди, та профспілок; не допускати внесення на розгляд Кабінету Міністрів та прийняття ним актів законодавства, які стосуються соціально-економічних, трудових прав та інтересів працівників і роботодавців без проведення попереднього соціального діалогу.

Крім того, з метою підвищення ролі професійних спілок і організацій роботодавців та їх об'єднань у формуванні економічної та соціальної політики держави, подальшого розвитку соціального діалогу як одного з головних чинників забезпечення соціальної стабільності, розвитку громадянського суспільства,

запобігання суспільним конфліктам і, відповідно, до Указу Президента України від 29 грудня 2005 р. № 1871 «Про розвиток соціального діалогу в Україні», була створена Національна тристороння соціально-економічна рада (далі – Національна рада) як консультативно-дорадчий орган при Президентові України з представників Кабінету Міністрів України, всеукраїнських професійних спілок та їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців.

Основними завданнями Національної ради є:

- сприяння узгодженню позицій сторін соціального діалогу щодо шляхів дальшого розвитку соціально-економічних і трудових відносин, укладанню угод з питань регулювання таких відносин;
- розроблення та внесення Президентові України пропозицій з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики.

Національна рада має тристоронню структуру представництва сторін соціального діалогу: від уряду, всеукраїнських профспілок та їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців. Очолюють Раду три співголови, які одночасно є координаторами сторін.

Відповідно до рішення Національної ради в її структурі утворено з однаковою кількістю членів сторін 4 постійні комісії:

- із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів;
- інформаційно-методичної роботи та зв'язків з інституціями соціального діалогу всіх рівнів; - дотримання норм і принципів соціального діалогу;
- питань конкурентоздатності вітчизняної економіки.

На наш погляд, одним з основних завдань Національної ради має стати забезпечення оптимального співвідношення між рівнем заробітної плати і цінами на товари та послуги в країні. І тому в доповнення до комісії із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів доцільно створити комісію з цін та ціноутворення. Вона повинна займатися регулюванням цін на товари та послуги, на які не встановлюються ціни в межах

державного регулювання, і не допускатинеобґрунтованого їх зростання. Тобто будь-яке їх підвищення підприємці (представники організацій роботодавців) здійснюють тільки після узгодження із «соціальними партнерами», у ході якого детально обґрунтовується таке підвищення.

Усі рішення підвищення цін і збільшення заробітної плати приймаються Національною радою за поданням комісій із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів і запропонованої нами комісії із цін та ціноутворення. У разі неможливості досягти домовленості щодо розміру заробітних плат та рівня цін у межах Національної ради «соціальні партнери» можуть вийти із рекомендаціями про введення на певний вид товарів чи послуг механізму державного регулювання, передбаченого законом про ціни, або підвищення рівня соціальних стандартів. Тобто державне регулювання цін, законодавче запровадження соціальних стандартів і регулювання в системі «соціального партнерства» – процеси взаємопов'язані, що мають комплексно доповнювати один одного.

2. Статус профспілок та їх об'єднань

Професійна спілка – добровільна неприбуткова громад ська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професійні спілки створюються з метою представництва, здійснення та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки.Діяльність профспілок будується на принципах законності та гласності. Інформація щодо їх статутних і програмних документів є загальнодоступною.Належність або неналежність до профспілок не тягне за собою будь-яких обмежень трудових, соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод громадян, гарантованих Конституцією та іншими законами України. Забороняється будь-яке обмеження прав чи встановлення переваг при укладанні, зміні або припиненні трудового договору у зв'язку з належністю або неналежністю до профспілок чи певної профспілки, вступом або виходом із неї. Громадяни України мають право на основі вільного волевиявлення без будь-якого дозволу створювати профспілки, вступати до них та виходити з них на умовах і в порядку, визначених їх статутами, брати участь у роботі профспілок. Іноземні громадяни та особи без громадянства не можуть створювати профспілки, але можуть вступати до них, якщо це передбачено їх статутами.

Членами профспілок можуть бути особи, які працюють на підприємстві, в установі або організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, особи, які навчаються в навчальному закладі. Громадяни України вільно обирають профспілку, до якої вони бажають вступити. Підставою для вступу до профспілки є заява громадянина. Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки.

Статутом (положенням) профспілки передбачено членство у профспілці осіб, зайнятих творчою діяльністю, членів селянських (фермерських) господарств, фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, а також осіб, які навчаються у професійно-технічних або вищих навчальних закладах, осіб, які звільнилися з роботи чи служби у зв'язку з виходом на пенсію або які тимчасово не працюють. Статутами (положеннями) може бути передбачено обмеження щодо подвійного членства у профспілках.

Роботодавці не можуть обиратися до складу керівних органів профспілки, членами якої є наймані ними працівники. Організаційними ланками профспілок є:

1) первинна профспілкова організація – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, об'єднання працівників – членів профспілки, які забезпечують себе роботою самостійно, осіб, які навчаються в одному навчальному закладі;

2) республіканська, регіональна, обласна, місцева, інші організації профспілки – добровільні об'єднання первинних профспілкових організацій однієї профспілки, що діє на відповідній території (Автономної Республіки Крим, однієї області, одногміста, району, села);

3) профспілковий орган – орган, створений згідно із статутом (положенням) профспілки, об'єднання (асоціації) профспілок;

4) профспілковий представник (довірена особа) – профорганізатор, профгрупорг, керівник профспілки, об'єднання (асоціації) профспілок, профспілкового органу або інша особа, уповноважена на представництво статутом або відповідним рішенням профспілкового органу;

5) член профспілки – особа, яка входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески.

З метою виконання своїх статутних завдань профспілки мають право на добровільних засадах створювати об'єднання (асоціації, ради, федерації, конфедерації тощо) за галузевими, територіальними або іншими ознаками, а також входити до складу об'єднань та вільно виходити з них.

Профспілки, які бажають створити об'єднання профспілок,укладають відповідну угоду та затверджують статут (положення) цих об'єднань.

Статут об'єднань профспілок визначається за статусом членів,яких вони об'єднують.

Профспілки можуть мати статус:

- місцевих;
- обласних;
- регіональних;
- республіканських;
- всеукраїнських.

Статус місцевих мають профспілки, до складу яких входить не менше трьох первинних організацій, що діють на підприємствах, в установах або організаціях однієї адміністративно-територіальної одиниці (міста, району, села), чи об'єднань не менше дев'яти членів профспілки, які працюють на різних підприємствах, в установах або організаціях.

Статус обласних мають профспілки, організаційні ланки яких є в більшості адміністративно-територіальних одиниць однієї області, міст Києва та Севастополя; в більшості адміністративно-територіальних одиниць однієї області, міст Києва та Севастополя, де розташовані підприємства, установи або організації певної галузі;об'єднують у профспілці більшість членів профспілки, які працюють за даною професією чи фахом в області, містах Києві та Севастополі.

Статус регіональних мають профспілки, організаційні ланки яких є в більшості адміністративно-територіальних одиниць двох або більше областей.

Статус всеукраїнських профспілок визначається за однією з таких ознак:

1) наявність організаційних ланок профспілки в більшості адміністративно-територіальних одиниць України;
2) наявність організаційних ланок профспілки в більшості адміністративно-територіальних одиниць України, де розташовані підприємства, установи або організації певної галузі, та які об'єднують не менше третини членів профспілок цієї галузі або членів профспілки певного фаху професії;
3) об'єднання в профспілці більшості членів профспілки, які працюють за даною професією чи фахом в Україні.

Статус республіканських профспілок Автономної Республіки Крим визначається за ознаками всеукраїнських профспілок стосовно території Автономної Республіки Крим. Всеукраїнські профспілки можуть без спеціального дозволу використовувати у своєму найменуванні слово «Україна» та похідні від нього.

3. Легалізація профспілок та їх об'єднань

Легалізація (офіційне визнання) профспілок, їх об'єднань є обов'язковою і здійснюється шляхом їх реєстрації. Реєстрація всеукраїнських профспілок, їх об'єднань здійснюється Міністерством юстиції України, інших профспілок, їх об'єднань – відповідно Головним управлінням юстиції Міністерства юстиції України в Автономної Республіці Крим, обласними, Київським та Севастопольським міськими, районними, міськими (міст обласного призначення) управліннями юстиції.

Для реєстрації профспілок, об'єднань профспілок їх засновники або керівники виборних органів подають заяву. До заяви додаються статут (положення), протокол з'їзду, конференції, установчих або загальних членів профспілки з рішенням про його затвердження, відомості про керівні органи, організаційні ланки або засновників об'єднань, а для фахових профспілок – також відомості про чисельність членів профспілки. Заява про надходження документів. Легалізуючий орган проводить перевірку на відповідність статусу, законодавству, носить організацію в Реєстр об'єднань громадян України та видає посвідчення встановленого зразка. У разі невідповідності поданих документів профспілок, їх об'єднань зазначеному статусу легалізуючий орган відмовляє в реєстрації. За подання на реєстрацію недостовірних відомостей особи, які їх підписали, несуть відповідальність згідно із законодавством. Рішення про відмову в реєстрації може бути оскаржено в судовому порядку. У разі реєстрації профспілки та їх об'єднання набувають статусу юридичної особи. Організаційні ланки профспілок набувають статусу юридичної особи на підставі статуту зареєстрованої всеукраїнської профспілки або профспілки іншого статусу. Організаційні ланки повинні повідомити відповідне управління юстиції про належність до певної профспілки. Первинні профспілкові організації повідомляють також роботодавця із зазначенням складу об'єднуваних ними працівників.

Зареєстровані профспілки, їх об'єднання, а також організаційні ланки таких профспілок здійснюють свої повноваження, набувають цивільних прав і беруть на себе цивільні зобов'язання через свої органи, що діють у межах прав, наданих їм статутом. Профспілки діють відповідно до законодавства та своїх статутів.Статути (положення) профспілок приймаються з'їздами, конференціями, установчими або загальними зборами членів профспілки відповідного рівня і не повинні суперечити законодавству України.

Статут (положення) профспілки повинен містити:

1) статус та повну назву профспілки, їх скорочену назву (за наявності), місцезнаходження її керівних органів (юридичну адресу;
2) мету та завдання профспілки;
3) умови і порядок прийняття в члени профспілки та вибуття з неї;
4) права, обов'язки членів профспілки, умови, порядок та підстави виключення з членів профспілки;
5) територіальну, галузеву або фахову сферу діяльності;
6) організаційну структуру профспілки, повноваження її організаційних ланок та керівних органів профспілки, порядок формування їх складу;
7) умови, терміни, порядок скликання з'їздів, конференцій чи загальних зборів членів профспілки та порядок прийняття ними рішень;
8) порядок і терміни звітності виборних органів профспілки перед членами профспілки, контроль за діяльністю виборних органів профспілки;
9) джерела надходження (формування) коштів профспілки та напрями їх використання;
10) порядок здійснення господарської діяльності, необхідної для виконання статутних завдань профспілки;
11) порядок внесення змін до статуту профспілки;
12) умови та порядок припинення діяльності профспілки і вирішення майнових питань.

У статуті профспілки можуть бути передбачені й інші положення, що стосуються особливостей створення та функціонування певної профспілки.

У межах повноважень, передбачених статутом, вищі за статусом профспілкові органи можуть затверджувати положення про відповідні організаційні ланки профспілки.

Об'єднання профспілок діють відповідно до законодавства та своїх статутів (положень), які приймаються засновниками.

Статут (положення) об'єднання профспілок повинен містити:

1) дату та місце укладення угоди про створення об'єднання;
2) статус та повну назву об'єднання, його скорочену назву (за наявності), місцезнаходження його керівних органів (юридичну адресу);
3) територіальну, галузеву або фахову сферу діяльності об'єднання;
4) мету створення та основні завдання об'єднання;
5) умови та порядок прийняття нових членів до об'єднання та виходу з нього;
6) права та обов'язки членів об'єднання;
7) організаційну структуру об'єднання;
8) повноваження керівних органів об'єднання, порядок їх формування та терміни діяльності;
9) умови, терміни, порядок скликання з'їздів (конференцій) об'єднання, порядок прийняття ними рішень та перелік питань, віднесених до їх компетенції;
10) джерела надходження (формування) коштів об'єднання та напрями їх використання;
11) порядок і терміни звітності керівних органів об'єднання перед профспілками, які створили це об'єднання;
12) порядок внесення змін до статуту (положення) об'єднання;
13) умови та порядок припинення діяльності об'єднання;
14) порядок здійснення контролю за діяльністю об'єднання;
15) порядок вирішення майнових питань.

У статуті (положенні) об'єднання профспілок можуть бути передбачені й інші питання, що стосуються особливостей його створення та функціонування. Профспілки та їх об'єднання відповідно до своїх статутних цілей і завдань мають право вступати до міжнародних профспілкових та інших міжнародних організацій та об'єднань, які представляють інтереси працівників, і брати участь в їх діяльності,співробітничати з профспілками інших країн, здійснювати іншу діяльність, яка не суперечить законодавству України.

4. Права та обов'язки профспілок та їх об'єднань

Законодавством України передбачені такі права та обов'язки профспілок та їх об'єднань.

Права профспілок та їх об'єднань

1. Представляти і захищати права та інтереси членів профспілки
2. На ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів і угод
3. На захист прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержанням законодавства про працю
4. У забезпеченні зайнятості населення
5. На соціальний захист та забезпечення достатнього життєвого рівня громадян
6. На ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів і угод
7. На участь в управлінні підприємствами та при зміні форм власності
8. На організацію страйків та проведення інших масових заходів
9. На інформацію з питань праці та соціально-економічного розвитку
10. На створення навчальних, дослідних та інших дисциплін
11. На охорону здоров'я, фізкультуру, спорт, туризм
12. На захист духовних інтересів трудящих
13. На захист житлових прав громадян
14. На притягнення до відповідальності посадових осіб

15. На створення своєї власності
16. На господарську діяльність

Обов'язки профспілок
1. Додержуватись Конституції України, законів та нормативноправових актів
2. Виконувати колективні договори та угоди і взяті на себе зобов'язання

1. Право представляти і захищати права та інтереси членів профспілок

Профспілки та їх об'єднання здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями та іншими об'єднаннями громадян.

У питаннях колективних інтересів працівників профспілки, їх об'єднання здійснюють представництво та захист інтересів працівників незалежно від їх членства у профспілках. У питаннях індивідуальних прав та інтересів своїх членів профспілки здійснюють представництво та захист у порядку, передбаченому законодавством та їх статутами.

Профспілки, їх об'єднання мають право представляти інтереси своїх членів при реалізації ними конституційного права на звернення за захистом своїх прав до судових органів, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також міжнародних судових установ.

Представництво інтересів членів профспілки у взаємовідносинах з роботодавцями, органами державної влади та органами місцевого самоврядування здійснюється на основі системи колективних договорів та угод, а також відповідно до законодавства.

2. Право на ведення колективних переговорів та укладання колективних договорів і угод

Профспілки, їх об'єднання ведуть колективні переговори,здійснюють укладання колективних договорів, генеральної, галузевих, регіональних, міжгалузевих угод від імені працівників у порядку, встановленому законодавством.

Роботодавці, їх об'єднання, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування зобов'язані брати участь у колективних переговорах щодо укладання колективних договорів і угод. Представництво профспілок, їх об'єднань на ведення колективних переговорів, укладання угод від імені працівників на державному, галузевому або регіональному рівні визначається пропорційно до кількості членів профспілок, яких вони об'єднують.

Забороняється ведення переговорів та укладання угод колективних договорів від імені працівників особам, які представляють роботодавців. Профспілки, їх об'єднання здійснюють контроль за виконанням колективних договорів, угод. У разі порушення роботодавцями, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування умов колективного договору, угоди профспілки, їх об'єднання мають право направляти їм подання про усунення цих порушень, яке розглядається в тижневий термін. У разі відмови усунути ці порушення або недосягнення згоди у зазначений термін профспілки мають право оскаржити неправомірні дії або бездіяльність посадових осіб до суду.

3. Повноваження щодо захисту прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержання законодавства про працю

Профспілки захищають право громадян на працю, беруть участь у розробленні та здійсненні державної політики у галузі трудових відносин, оплати праці, охорони праці, соціального захисту.

Проекти законів, які стосуються соціально-економічних відносин, подаються відповідними органами виконавчої влади з урахуванням пропозицій всеукраїнських профспілок, їх об'єднань.

Проекти нормативно-правових актів, які стосуються трудових відносин або соціального захисту громадян, розглядаються органами виконавчої влади та органами

місцевого самоврядування з урахуванням думки відповідних профспілок, об'єднань профспілок. Профспілки мають право вносити пропозиції суб'єктам права законодавчої ініціативи і відповідним органам державної влади про прийняття або внесення змін до законів та інших нормативно-правових актів, які стосуються соціально-трудової сфери. Профспілки мають право брати участь у розгляді органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також роботодавцями, їх об'єднаннями, іншими об'єднаннями громадян своїх пропозицій.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами у колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі якщо колективний договір на підприємстві не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом.

Профспілки здійснюють громадський контроль за виплатою заробітної плати, додержанням законодавства про працю та про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту. У разі загрози життю або здоров'ю працівників профспілки мають право вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях, виробничих дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах або на підприємстві в цілому на час, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників.

Профспілки мають право на проведення незалежної експертизи умов праці, а також об'єктів виробничого призначення, що проектуються, будуються чи експлуатуються, на відповідність їх нормативно-правовим актам з питань охорони праці, брати участь у розслідуванні причин нещасних випадків і профзахворювань на виробництві та давати свої висновки про них. Для здійснення цих функцій профспілки, їх об'єднання можуть створювати служби правової допомоги та відповідні інспекції, комісії, затверджувати положення про них. Уповноважені представники профспілок мають право вносити роботодавцям подання, які є обов'язковими для розгляду, та одержувати від них аргументовані відповіді.

4. Права у забезпеченні зайнятості населення

Профспілки беруть участь у розробленні державної політики зайнятості населення, державних та територіальних програм зайнятості, проводять спільні консультації з цих проблем з роботодавцями, їх об'єднаннями, а також з органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, пропонують заходи щодо соціального захисту членів профспілок, які вивільняються в результаті реорганізації або ліквідації підприємств, установ і організацій, здійснюють контроль за виконанням законодавства про зайнятість.

Права і повноваження профспілок щодо забезпечення захисту працівників від безробіття та його наслідків визначаються законодавством і колективними договорами та угодами. Ліквідація, реорганізація підприємства, зміна форм власності або часткове призупинення виробництва, що тягнуть за собою скорочення чисельності або штату працівників, погіршення умов праці, можуть здійснюватися тільки після завчасного надання профспілкам інформації з цього питання, включаючи інформацію про причини наступних звільнень, про кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, про терміни проведення звільнення. Роботодавець не пізніше трьох місяців з часу прийняття рішення проводить консультації з профспілками про заходи щодо запобігання звільненню чи зведенню їх кількості до мінімуму або пом'якшенню несприятливих наслідків будь-якого звільнення. Профспілки мають право вносити пропозиції відповідним органам про перенесення термінів або тимчасове припинення чи відміну заходів, пов'язаних з вивільненням працівників. Профспілки мають право брати участь і проводити відповідні консультації з питань залучення і використання в Україні іноземної робочої сили.

5. Права щодо соціального захисту і забезпечення достатнього захисту та життєвого рівня громадян

Профспілки беруть участь у визначенні головних критеріїв життєвого рівня, прожиткового мінімуму, а також мінімальних розмірів заробітної плати, пенсій, соціальних виплат, політики ціноутворення, розробці соціальних програм, спрямованих на створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток людини та соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

6. Права у галузі соціального страхування та соціального забезпечення

Профспілки управляють державним соціальним страхуванням, а із введенням в дію законів України з окремих видів державного соціального страхування відповідно до основ законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування як представники застрахованих осіб за принципами соціального партнерства беруть участь в управлінні державним соціальним страхуванням.

7. Права в управлінні підприємствами та при зміні форм власності

Профспілки представляють права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем в управлінні підприємствами, установами, організаціями, а також в ході приватизації об'єктів державної та комунальної власності, беруть участь у роботі комісій з приватизації.Роботодавці зобов'язані брати участь в заходах профспілок щодо захисту трудових та соціально-економічних прав на їх запрошення.Профспілки мають право представляти інтереси працівників в органах, що розглядають індивідуальні трудові спори.Профспілки мають право представляти інтереси працівників при вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів) у порядку, встановленому законодавством. Представники профспілок беруть участь у діяльності примирних комісій, трудових арбітражів та інших органів, які розглядають колективний трудовий спор (конфлікт).

8. Право на організацію страйків та проведення інших масових заходів

Профспілки мають право на організацію та проведення страйків,зборів, мітингів, походів і демонстрацій на захист трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників відповідно до закону.

9. Право на інформацію з питань праці та соціально-економічного розвитку

Профспілки мають право одержувати безоплатно інформацію від роботодавців або їх об'єднань, органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань, що стосуються трудових і соціально-економічних прав та законних інтересів своїх членів, а також інформацію про результати господарської діяльності підприємств, установ або організацій. Зазначена інформація має бути надана у десятиденний термін. Профспілки мають право безоплатно одержувати від Державного комітету статистики України статистичні дані з питань праці та соціально-економічних питань, а також виробничого та невиробничого травматизму, профзахворювань.

10. Право на створення навчальних,культурно-освітніх закладів, дослідних та інших організацій

Для вирішення актуальних проблем профспілкового руху, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації профспілкових кадрів, з метою захисту прав та інтересів членів профспілки та їх об'єднання мають право за рахунок власних коштів створювати навчальні, культурно-освітні заклади, дослідні, соціально-аналітичні установи, а також правові, соціологічні навчальні центри та центри незалежних експертиз.

Для висвітлення своєї діяльності профспілки та їх об'єднання мають право бути засновниками засобів масової інформації та здійснювати видавничу діяльність відповідно до закону.

11. Повноваження щодо питань охорони здоров'я громадян, фізичної культури, спорту, туризму та охорони довкілля

Профспілки організовують і здійснюють громадський контроль за реалізацією прав членів профспілки у сфері охорони здоров'я, медико-соціальної допомоги. Профспілки, їх об'єднання беруть участь у діяльності експертних, консультативних та наглядових рад при органах та закладах охорони здоров'я, а також у розвитку масової фізичної культури, спорту, туризму, створенні та підтримці товариств і туристичних організацій.

Профспілки беруть участь в охороні довкілля, захисті населення від негативного екологічного впливу, сприяють діяльності громадських природоохоронних організацій, можуть проводитигромадські екологічні експертизи, здійснювати іншу не заборонену законом діяльність у цій сфері.

12. Права у сфері захисту духовних інтересів трудящих

Профспілки можуть брати участь у створенні умов для загальнодоступного користування громадянами надбаннями української національної культури, культурних національних меншин,

які проживають на території України, світової культури, свободи літературної, художньої, наукової, технічної творчості, соціального захисту працівників інтелектуальної сфери діяльності.

13. Права у захисті житлових прав громадян

Профспілки відповідно до своїх статутів (положень) беруть участь у розробленні державної житлової політики, здійсненні заходів, спрямованих на розвиток житлового будівництва,поліпшення використання та забезпечення збереження житлового фонду, у захисті економічних та соціальних прав громадян, пов'язаних з одержанням, утриманням і збереженням житла.

Разом з роботодавцем відповідно до колективного договор профспілки визначають розмір коштів, що будуть спрямовані набудівництво, реконструкцію та утримання житла, здійснюють облік громадян, які потребують поліпшення житлових умов, таберуть участь у розподілі збудованого житла.

14. Право щодо притягнення до відповідальності посадових осіб

Профспілкові органи мають право вимагати розірвання трудового договору (контракту) з керівником підприємства, установи або організації, якщо він порушує цей закон, законодавство працю, про колективні договори та угоди.

15. Право па створення своєї власності

Профспілки можуть мати у власності кошти та інше майно,необхідне для здійснення їх діяльності. Право власності профспілок, їх об'єднань виникає на підставі:

- придбання майна за рахунок членських внесків, інших власних коштів, пожертвувань громадян, підприємств, установ та організацій або на інших підставах, не заборонених законодавством;
- передачі їм у власність коштів та іншого майна засновниками, членами профспілки, органами державної влади або органами місцевого самоврядування.

Профспілки, їх об'єднання мають право власності також на майно та кошти, придбані в результаті господарської діяльності створених ними підприємств та організацій.

Фінансовий контроль за коштами профспілок органами виконавчої влади не здійснюється, за винятком контролю за коштами від підприємницької діяльності.

Втручання в статутну діяльність профспілок, їх об'єднань органів державної влади, громадських організацій не допускається,крім випадків, передбачених законами України.

Позбавлення профспілок права власності, а також права володіння та користування майном, переданим їм у господарське відання, може мати місце лише за рішенням суду на підставах, визначених законами. Від імені членів профспілки розпорядження коштами, іншим майном профспілок, їх об'єднань, що належать їм на праві власності, здійснюють керівні органи профспілки або об'єднання,створені відповідно до їх статуту чи положення (загальні збори, конференції, з'їзди тощо).

Члени профспілок не відповідають своїми коштами та іншим майном за зобов'язаннями профспілки та її органів, як і профспілка та її органи не відповідають своїми коштами та іншим майном за зобов'язаннями членів профспілки.

16. Право на господарську та фінансову діяльність

З метою реалізації статутних завдань профспілки, їх об'єднання, які є юридичними особами, можуть здійснювати необхідну господарську та фінансову діяльність шляхом створення вустановленому законодавством порядку підприємств, установ або організацій із статусом юридичної особи, формувати відповідні фонди, кредитні спілки.

17. Обов'язки щодо захисту прав та інтересів своїх членів

Профспілки, їх об'єднання, здійснюючи представництво та захист трудових і соціально-економічних прав та інтересів своїх членів, повинні додержуватися Конституції України, законів та інших нормативно-правових актів, а також виконувати колективні договори та угоди, які вони уклали, та взяті на себе зобов'язання.

5. Повноваження виборного органу профспілкової організації

Профспілкові організації на підприємствах представляють інтереси своїх членів і захищають їх трудові, соціально-економічні права та інтереси. Свої повноваження профспілкові організації здійснюють через утворені ними виборні органи, а в організаціях, де не створюються виборні органи, – через представника (довірену особу) профспілкової організації, яка діє у межах прав, даних їй статутом (положенням) профспілки. Якщо на підприємстві створено кілька профспілкових організацій, представництво колективних інтересів працівників підприємства щодо укладання колективного договору здійснюється об'єднаним представницьким органом, за ініціативою будь-якої профспілки. У цьому разі кожна профспілкова організація має визначитися щодо своїх конкретних зобов'язань за колективним договором та відповідальності за їх невиконання.

Представницький орган утворюється на засадах пропорційного представництва. Профспілка, що відмовилася від участі в представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси найманих працівників при підписанні колективного договору, угоди.

Виборний орган профспілкової організації на підприємстві має такі повноваження:

1) укладає та контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу, звертається з вимогою до відповідних органів про притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконання умов колективного договору;

2) разом із роботодавцем вирішує питання запровадження, перегляду та змін норм праці;

3) разом із роботодавцем розробляє напрями розподілу коштів фонду споживання, бере участь у вирішенні питань оплати праці,розцінок, тарифних сіток, схем посадових окладів, умов запровадження та розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних виплат;

4) разом із роботодавцем вирішує питання робочого часу і часу для відпочинку, погоджує графіки змінності та надання відпусток, запровадження підсумованого обліку робочого часу, дає дозвіл на проведення понаднормових робіт, робіт у вихідні дні тощо;

5) разом із роботодавцем вирішує питання соціального розвитку підприємства, поліпшення умов праці, матеріально-побутового, медичного обслуговування працівників;

6) бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, визначенні та затвердженні переліку і порядку надання працівникам соціальних пільг;

7) бере участь у розробці правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації;

8) представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних спорів та у колективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;

9) приймає рішення про вимогу до роботодавця розірвати трудовий договір (контракт) з керівником підприємства, установи або організації, якщо він порушує законодавство про працю, охорону праці, ухиляється від участі у переговорах щодо укладання або зміни колективного договору; не виконує зобов'язань за колективним договором, якщо цей виборний орган профспілкової організації підписав колективний договір;

10) дає згоду або відмовляє у дачі згоди на розірвання трудового договору з працівником з ініціативи роботодавця у випадках,передбачених законами;

11) бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці,здійснює контроль за відшкодуванням підприємством, установою або організацією шкоди, заподіяної працівникам каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виробництвом або виконанням ним трудових обов'язків;

12) здійснює громадський контроль за виконанням роботодавцем законодавства про працю та про охорону праці, за забезпечення на підприємстві, в установі або організації безпечних та нешкідливих умов праці, виробничої санітарії, правильним застосуванням встановлених умов оплати праці, вимагає усунення виявлених недоліків;

13) здійснює контроль за підготовкою та поданням роботодавцем документів, необхідних для призначення пенсій працівникам і членам їхніх сімей;

14) здійснює контроль за наданням пенсіонерам та інвалідам,які до виходу на пенсію працювали на підприємстві, в установі або організації, права користування нарівні з його працівниками наявними можливостями щодо медичного обслуговування, забезпечення житлом, путівками до оздоровчих і профілактичних закладів та іншими соціальними послугами і пільгами згідно із статутом підприємства, в установи або організації та колективним договором;

15) здійснює контроль за державним соціальним страхуванням працівників у призначенні допомоги з соціального страхування, направляє працівників на умовах, передбачених колективним договором або угодою, до санаторіїв, профілакторіїв і будинків відпочинку,туристичних комплексів, баз та оздоровчих закладів, перевіряє організацію медичного обслуговування працівників та членів їхніх сімей;

16) разом із роботодавцем розподіляє у встановленому порядку житлову площу в будинках, збудованих за кошти або за участю підприємства, установи або організації, а також ту житлову площу, що надається у розпорядження власнику в інших будинках, контролює житлово-побутове обслуговування працівників.

Виборні органи профспілкової організації, що діють на підприємстві, в установі або організації, мають також інші права, передбачені законодавством України.

Повноваження членів виборного органу

Члени виборних органів профспілок, об'єднань профспілок, а також повноважні представники цих органів мають право:

1) безперешкодно відвідувати та оглядати місця роботи на підприємстві, в установі або організації, де працюють члени профспілок;

2) вимагати і одержувати від роботодавця, іншої посадової особи відповідні документи, відомості та пояснення, що стосуються умов праці, виконання колективних договорів та угод, додержання законодавства про працю та соціально-економічних прав працівників;
3) безпосередньо звертатися з профспілкових питань усно або письмово до роботодавця, посадових осіб;
4) перевіряти роботу закладів торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, дитячих закладів, гуртожитків, транспортних підприємств, підприємств побутових послуг, що належать даному підприємству, установі або організації або їх обслуговують;
5) розміщувати власну інформацію у приміщеннях і на території підприємства, установи або організації в доступних для працівників місцях;
6) перевіряти рахунки з оплати праці та державного соціального страхування, використання коштів для соціальних і культурних заходів та житлового будівництва.

Гаранти для працівників підприємств, установ або організації, обраних до профспілкових органів

Працівникам підприємств, установ або організації, обраних до складу виборних профспілкових органів, гарантуються можливості для здійснення повноважень.

Зміна умов трудового договору, оплати праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, які є членами виборних профспілкових органів, допускається лише за попередньою згодою органу, членами якого вони є. Звільнення членів виборних профспілкових органів підприємств, установ або організацій, крім додержання загального порядку, допускається за попередньою згодою органу, членами якого вони є, а також вищестоящої профспілки чи об'єднання, до складу якого входить профспілкова організація даного підприємства, установи або організації.

Зміна умов трудового договору, оплати праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності та звільнення керівників профспілкових органів підприємства, установи або організації (у тому числі їх структурних підрозділів), профорганізатора (там, де не обирається виборний орган профспілки), крім додержання загального порядку, допускається за наявності згоди вищестоящого органу профспілки, до складу якої входить профспілкова організація цього підприємства, установи або організації.

Звільнення з ініціативи роботодавця працівників, які обиралися до складу профспілкових органів, не допускається протягом двох років після закінчення терміну виборних повноважень, крім випадків повної ліквідації підприємства, установи або організації чи вчинення працівником дій, за які законодавством передбачена можливість звільнення працівника з роботи або зі служби.

Працівникам, звільненим з роботи у зв'язку з обранням їх до складу виборних профспілкових органів, після закінчення терміну їх повноважень надається попередня робота (посада) або за згодою працівника інша рівноцінна робота (посада).

Членам виборних профспілкових органів, не звільненим від своїх виробничих обов'язків, надається на умовах, передбачених колективним договором або угодою, вільний від роботи час із збереженням середньої заробітної плати для участі в консультаціях і переговорах, виконання інших громадських обов'язків в інтересах трудового колективу, а також на період участі в роботі виборних профспілкових органів і профспілкового навчання, але не менше ніж на дві години на тиждень. За працівниками, обраними до складу виборних профспілкових органів профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі або організації, зберігаються соціальні пільги та заохочення, встановлені для інших працівників за місцем роботи відповідно до законодавства. За рахунок коштів підприємств цим працівникам можуть бути надані додаткові пільги, якщо це передбачено колективним договором.

Порядок надання згоди на розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця

У випадках, передбачених законодавством про працю, виборний орган профспілкової організації, членом якої є працівник, розглядає у 15-денний термін обґрунтоване письмове подання роботодавця про розірвання трудового договору з працівником.

Подання роботодавця має розглядатися у присутності працівника, щодо якого воно подано. Розгляд подання за відсутності працівника допускається лише за його письмовою заявою. За бажанням працівника від його імені може виступати інша особа, у тому числі адвокат. У разі нез'явлення працівника або його представника на засідання розгляд заяви відкладається до наступного засідання у межах терміну, визначеного частиною першою цієї статті. При повторному нез'явленні працівника без поважних причин подання може розглядатися за його відсутності.

У разі якщо виборний орган профспілкової організації не утворюється, згоду на розірвання трудового договору дає керівник профспілкової організації. Орган профспілкової організації повідомляє роботодавця про прийняте рішення у письмовій формі у триденний термін після його прийняття. У разі пропуску цього терміну вважається, що профспілковий орган дав згоду на розірвання трудового договору. Якщо працівник одночасно є членом кількох профспілок, які діють на підприємстві, в установі або організації, згоду на його звільнення дає та профспілка, до якої звернувся роботодавець. Рішення профспілки про ненадання згоди на розірвання трудового договору має бути обґрунтованим.

6. Державні гарантії прав профспілок

Професійні спілки, їх об'єднання у своїй діяльності не залежать від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, політичних партій, їм не підзвітні і не підконтрольні. Профспілки самостійно організовують свою діяльність, проводять збори, конференції, з'їзди, засідання утворених ними органів, інші заходи, які не суперечать законодавству. Забороняється втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у діяльності профспілок, їх організацій та об'єднань, яке може призвести до обмеження прав профспілок або перешкодити законодавству здійсненню їх статутної діяльності.

Держава забезпечує реалізацію права громадян на об'єднання у професійні спілки і додержання прав та інтересів профспілок,легалізованих у порядку, передбаченому законодавством. Держава визнає профспілки повноважними представниками працівників і захисниками їх трудових, соціально-економічних прав та інтересів, співпрацює з профспілками в їх реалізації, сприяє профспілкам у встановленні ділових партнерських взаємовідносин з роботодавцями та їх об'єднаннями.

Держава сприяє навчанню профспілкових кадрів, спільно з профспілками забезпечує підвищення рівня їх знань щодо правового та соціального захисту. Роботодавець зобов'язаний сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі чи організації. Надання для роботи та проведення зборів працівників приміщень з усім необхідним обладнанням, зв'язком, опаленням, освітленням, прибиранням, транспортом, охороною здійснюється роботодавцем у порядку, передбаченому колективним договором (угодою).

За наявності письмових заяв працівників, які є членами профспілки, роботодавець щомісячно і безоплатно перераховує на рахунок профспілки членські профспілкові внески із заробітної плати працівників відповідно до укладеного договору в терміни, визначені цим договором. Роботодавець не вправі затримувати перерахування зазначених коштів.

Спори, пов'язані з невиконанням цих обов'язків, розглядаються в судовому порядку. Будинки, приміщення, споруди, в тому числі орендовані, призначені для ведення культурно-освітньої, оздоровчої, фізкультурної та спортивної роботи серед працівників підприємства, установи або організації та членів їхніх сімей, а також оздоровчі табори можуть передаватися

на договірних засадах у користування профспілковим організаціям цього підприємства, установи та організації.

Роботодавці зобов'язані відраховувати кошти профспілковим організаціям на культурно-масову і фізкультурну роботу в розмірах, передбачених колективним договором та угодами, але не менше ніж 0,3 відсотка фонду оплати праці. Роботодавці, їх об'єднання зобов'язані в тижневий термін надавати на запити профспілок, їх об'єднань інформацію, яка є у їхньому розпорядженні, з питань умов праці та оплати праці працівників, а також соціально-економічного розвитку підприємства, установи та організації та виконання колективних договорів і угод. У разі затримки виплати заробітної плати – надавати право виборним органам профспілки одержувати інформацію про наявність коштів на рахунках підприємства. Усі профспілки рівні перед законом і мають рівні права щодо захисту прав та інтересів членів профспілки.

Особи, які чинять перешкоди здійсненню права громадян на об'єднання у профспілки, а також посадові та інші особи, винні в порушенні законодавства про профспілки, які своїми діями або бездіяльністю перешкоджають законній діяльності профспілок, їх об'єднань, несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність відповідно до законів. Профспілки, їх об'єднання можуть припинити свою діяльність шляхом реорганізації (саморозпуску, примусового розпуску).

Рішення про реорганізацію (саморозпуск) приймається з'їздом (конференцією), загальними зборами відповідно до статуту (положення) профспілки, об'єднання профспілок. Одночасно з прийняттям такого рішення з'їзд (конференція), загальні збори приймають рішення про використання майна та коштів профспілок, їх об'єднань, що залишилися після проведення всіх необхідних розрахунків, на статутні чи благодійні цілі. Діяльність профспілок, їх об'єднань, яка порушує Конституцію та закони України, може бути заборонена рішенням суду. Не допускається примусовий розпуск, припинення, а також заборона діяльності профспілок, їх об'єднань за рішенням будь-яких органів.

Рішення про примусовий розпуск профспілки чи об'єднання профспілок не тягне за собою розпуску профспілок, які входять до цього об'єднання. Примусовий розпуск профспілки чи об'єднання профспілок тягне за собою анулювання свідоцтва про реєстрацію та виключення з Реєстру об'єднань громадян України, втрату прав юридичної особи з обов'язковим повідомленням про це в засобах масової інформації.

7. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, в межах компетенції цих підрозділів.Угода укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі. Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом, з однієї сторони, і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво

трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом з іншої.

Сторонами генеральної угоди виступають:

- професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди;
- власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди на підприємствах, на яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій трудящих, які мають відповідні повноваження, достатні для

ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм на більшості підприємств, що входять у сферу їхньої діяльності.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємств, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими уповноваженими трудовими колективами органами.

Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів, угод від імені найманих працівників надається професійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділених трудовими колективами відповідними повноваженнями. При наявності на підприємстві державного, галузевого, територіального рівнів кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення угоди або колективного договору.

У разі недосягнення згоди у спільному представницькому органі угода вважається укладеною, якщо її підписали представники профспілок чи їх об'єднань або інші уповноважені трудовим колективом на представництво органів, до яких входить більше половини найманих працівників держави, галузі, території. У разі недосягнення згоди щодо колективного договору у спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймає найбільш прийнятий проект колективного договору і доручає профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори і укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або уповноваженим ним органом.Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, забороняється включати до договорів і угод. Забороняється також будь-яке втручання, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або заборонити їх здійснення з боку органів представницької і виконавчої влади та господарського управління, політичних партій, власників при укладенні та виконанні колективних договорів, угод.

Не допускається ведення переговорів та укладення колективних договорів і угод від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, політичними партіями. У разі якщо інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, інтереси власника не можуть представляти особи, які є членами виборного органу цієї профспілки.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

1) зміни в організації виробництва і праці;
2) забезпечення продуктивної зайнятості;
3) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
4) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
5) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
6) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
7) умов і охорони праці;
8) забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

9) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Угодою на державному рівні регулюються основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема щодо:

1) гарантій праці і забезпечення продуктивної зайнятості;
2) мінімальних соціальних гарантій оплати праці і доходів всіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя;
3) розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів;
4) соціального страхування;
5) трудових відносин, режиму роботи і відпочинку;
6) умов охорони праці і навколишнього природного середовища;
7) задоволення духовних потреб населення.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо:

1) нормування і оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі);
2) встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці і зайнятості;
3) трудових відносин;
4) умов і охорони праці;
5) житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку.

Галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою.Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Дія колективного договору, угоди

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду. Колективний договір, угода набирають чинності з дня її підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі, угоді. Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором. Колективний договір, угода зберігають чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір, угода.

У разі реорганізації підприємства колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

У разі зміни власника підприємства, чинність колективного договору зберігається протягом терміну його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього терміну проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний термін після реєстрації підприємства.

Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені з колективним договором власником або уповноваженим ним органом.

Сторони, що уклали угоду, повинні інформувати громадян через засоби масової інформації про зміну угоди та хід її реалізації.

Галузеві та регіональні угоди підлягають відомчій реєстрації Міністерством праці України, а колективні договори реєструються органами державної виконавчої влади.

8. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.

Відповідальність сторін договору, угоди Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори.

Будь-яка із сторін не раніше як за три місяці до закінчення терміну дії колективного договору, угоди письмово повідомляє інші сторони про початок переговорів.

Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом.

Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом, створюється робоча комісія з представників сторін. Склад цієї комісії визначається сторонами.

Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів. Крім того, вони зобов'язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору, угоди. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання.

Робоча комісія готує проект колективного договору, угоди з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, трудових колективів галузей, регіонів, громадських організацій, і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом. Для врегулювання розбіжностей під час ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури. Якщо в ході переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей, до якого вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про терміни відновлення переговорів.

Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують з свого складу примирну комісію, а у разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у термін до семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації по суті спору. У разі недосягнення згоди між сторонами відносно внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України.

Для підтримання своїх вимог під час проведення переговорів з розробки, укладення чи зміни колективного договору, угоди профспілки, інші уповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Особи, які беруть участь в переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісій, на період переговорів та підготовки проекту, звільняються від основної роботи із збереженням середнього заробітку та включенням цього часу до трудового стажу. Всі витрати, пов'язані з участю у переговорах і підготовці проекту, компенсуються в порядку, передбаченому законодавством про працю, колективним договором, угодою. Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції)трудового колективу.

У разі якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через п’ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

Угода (генеральна, галузева, регіональна) підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через 10 днів після завершення колективних переговорів. Зміни і доповнення до колективного договору, угоди протягом терміну їх дії можуть вноситися тільки у разі взаємної згоди сторін в порядку, визначеному колективним договором, угодою. Контроль за виконанням колективного договору, угоди проводиться безпосередньо сторонами, що їх уклали, чи уповноваженими ними представниками. У разі здійснення контролю сторони зобов’язані надавати необхідну для цього наявну інформацію. Сторони, що підписали колективний договір, угоду, щороку в терміни, передбачені колективним договором, угодою, звітують про їх виконання.

Відповідність сторін договору, угоди

На осіб, які представляють власників чи профспілки і ухиляються від участі в переговорах по укладенню, зміні або доповненню колективного договору, угоди або навмисно порушили визначений строк та не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами терміни, накладається штраф в розмірі десяти встановлених неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

На осіб, які представляють власників чи профспілки і з вини яких порушено чи не виконано зобов’язання по колективному договору, угоді, накладається штраф в розмірі до ста встановлених мінімальних заробітних плат і також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. За вимогою профспілок власник зобов’язаний вжити заходів,передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов’язання по колективному договору, угоді. Особи, які представляють власника чи профспілки і винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів, угод, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі п’яти встановлених неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Основні задачі оцінки ефективності HRM
2. Оцінка і вимір ефективності HRM.
3. Методи оцінки
4. Бальна методика оцінки ефективності роботи
5. Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП)

Рекомендована література: [7, 12, 13, 15, 28, 31, 32]

1. Основні задачі оцінки ефективності HRM

Ефективність функціонування комплексної системи HRM підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності HRM підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності HRM підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність HRM підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності HRM.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність HRM підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності HRM підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації HR політики підприємства (рис. 39).

Показники для оцінки економічної ефективності HRM підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Рисунок 39. Трудові витрати підприємства

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємкість;
- витрати на керівництво.

Директор компанії Avon Cosmetics відзначив: "Нещодавно ми підбирали повний штат для українського підрозділу. Компанія витратила на рекрутинг біля $ 100 тис. Але обсяги продажу завдяки професіоналізму працівників зросли в Україні у геометричній прогресії. Перший місяць роботи – $100 тис. Другий – $ 200 тис. Третій – $ 400 тис. Четвертий – $800 тис.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. [16]. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (Ев) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат [16]:

$$E_в = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100\ \%. \qquad (13.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди! витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін) :

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1}, \qquad (13.2)$$

де К1 і К2 – капітальні вкладення по першому і другому варіантах; ЗП1. і ЗП2 – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат (Впр). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший [16]:

$$B_{пр} = ЗП + E \times K, \qquad (13.3)$$

де ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; Е – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.); К – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (К) на вираз (1 + Е), а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності HRM, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники для оцінки соціальної ефективності HRM підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \qquad (13.4)$$

де Р – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності; N – кількість працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на HR політику підприємства і ЇЇ окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.

4. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника [6]:

$$\text{Середні витрати на нового працівника} = \frac{\text{Витрати на наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}}, \quad (13.5)$$

$$\text{Середні витрати на навчання нового працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, що навчилися}}, \quad (13.6)$$

Очевидно, що склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність HRM підприємства або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності HRM підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).

Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);
- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

2. Оцінка і вимір ефективності HRM.

Вище керівництво більшості сучасних корпорацій все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи організації.

Турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно організація досягає поставлених перед собою цілей.

Продуктивність визначається шляхом аналізу доходів і витрат, у той час як ефективність визначається за допомогою порівняння результатів HRM з цілями, наміченими в області HRM.

Оцінка ефективності та продуктивності так необхідна і відносно HRM, як і відносно до інших сфер діяльності організації. Оцінки повинні розглядати як внутрішній, так і зовнішній бік діяльності відділу людських ресурсів.

"Клієнти" кадрових спеціалістів – це такі ж працівники організації, як і ті, що знаходяться за межами організації і мають справу з персоналом кадрових служб.

Оцінка діяльності HR служб в організаціях може бути різною – від повної її відсутності до використання систематичних методів.

На жаль, практика засвідчує, що в багатьох організаціях зусилля відділу персоналу розглядаються виключно як додаткові дії.

Найбільш часто наведеними причинами недостатності оцінки ефективності в багатьох організаціях є:

- переконання, що проведення наукової оцінки є складним;
- рівень зусиль кадрових підрозділів складно піддається кількісному визначенню;
- складно визначити, коли цілі відділу персоналу досягнуті, а коли ні;
- працівники, які входять у штат кадрових підрозділів, не мають достатньо часу чи можуть виявляти небажання відносно проведення оцінки ефективності і продуктивності їх праці;
- незначний інтерес до оцінки ефективності і продуктивності з боку керівництва організації.

3. Методи оцінки

Для оцінки ефективності і продуктивності діяльності з HRM можуть застосовуватись різні методи, а саме: використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення.

Співставлення рівнів HRM (з даними в інших організаціях) може призвести до:

- визначення сфери, в яких існують можливості покращання;
- оцінки (чи переоцінки) політики і практики управління людськими ресурсами;
- порівняння діючої практики з "найкращою" практикою;
- постановка цілей виконання для звуження розриву між поточною практикою і найкращою практикою.

Найчастіше організації використовують у якості індикаторів ефективності HRM:

- загальну оплату роботи як процент від доходу фірми (в чистому вигляді до виплати податків);
- кількість чи процент керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел;
- об'єм продаж фірми в розрахунку на кожного працівника;
- пільги у вигляді процента від витрат на оплату праці.

Аналіз методик оцінки ефективності роботи персоналу

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою:

Е = П/В,
де Е – економічна ефективність, частини;
П – прибуток чи економія, грн.;
В – витрати на створення економії, грн.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Залежно від предмету оцінки існуючі методики можна поділити на дві основні групи: оцінки якості праці та оцінки результатів праці.

Вибір критеріальних показників доцільно зробити з таких економічних показників, як прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції. Їх характеристика наведена в таблиці 24

Таблиця 24 – Деякі критеріальні показники ефективності роботи підприємстваі розподіл їх серед підрозділів

Показник	***Спосіб розрахунку***	***Переваги***	***Недоліки***
1	***2***	***3***	***4***
1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів			
Балансовий прибуток, грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням собівартості, яка відображається в бухгалтерському балансі	Основний узагальнюючий показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Не можна застосувати для збиткових підприємств
Дохід, грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням матеріальних затрат та амортизації	Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд оплати праці – витратну статтю собівартості
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва і на оплату пра ці	Характеризує абсолютні розміри затрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може служити порівняльним показником для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фон дів (ОВФ) або собі вар тості продукції	Відносний показник кінцевого результату, зіставний для різних підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств співставлення утруднене

Затрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції	Показує структуру собівартості, прибутків або збитків. Порівняльний для будь -яких підприємств	Завищення цін на продукцію призводить до штучного зниження затрат і росту прибутку
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виробленої та реалізованої покупцю продукції за визначений період	Характеризує продаж виробленої продукції на ринку, тобто факт обміну “товар-гроші”	Залежить від попиту та пропозиції товару та монополізації ринку виробником
Якість продукції (процент браку або рекламації), %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Показує питому вагу браку і рекламацій в обсязі товарної продукції за визначений період	Характеризує якість продукції в період гарантійного терміну і тільки по пред’явленню рекламацій
Затрати на управління підприємством, коп./грн.	Відношення сумарних затрат на утримання апарату управління до загальних затрат підприємства	Дозволяє судити про долю затрат на управління, динаміку їх змін у часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу
Впровадження науково-технічного прогресу, грн.	Розраховується як сумарний річний ефект від впровадження нової технології (виконання обсягів нових інвестицій)	Характеризує стан впровадження нової техніки, технології та інвестицій, тобто майбутню стратегію	Не відіграє ролі в роботі збиткових або нових підприємств
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн.	Відношення вартості товарної продукції до вартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання виробничих фон дів, виробленої про дукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості та інфляції, неповного завантаження, простою обладнання або завищеної вартості ОВФ
2. Показник якості, результативності та складності праці			
Продуктивність праці (виробіток на одного працівника), грн./ люд.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на одного робітника і доз во ляє судити про вироб ни чий потенціал персоналу	Допускає завищення затрат і чисельності робітників. Динаміка не зіставна в умовах інфляції
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту	Дозволяє судити про позитивне або негативне співвідношення	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару

	середньої заробітної плати	темпів росту (“проїдання”)	
Частота виробничого травматизму, %	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва та дотримання правил
Втрати робочого часу на 1 робітника, люд./год.	Відношення сумарних втрат часу із-за хвороби, простоїв та неявок до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення та охорони здоров’я
Фонд оплати праці (заробітної плати), грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, який включається до собівартості продукції	Дозволяє контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування	Залежить від величини підприємства, товарної продукції та зовнішніх факторів (податки, монопольність, чисельність)
Середня заробітна плата на 1 робітника, грн./ люд.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу	Залежить від ціни продукції, інфляції та зовнішніх факторів (податки, монопольність та ін.)
Якість праці персоналу, бали або %	Перший спосіб – відношення питомої ваги браку і рекламацій до загальної чисельності персоналу. Дру гий спосіб – експерт на оцінка якості на засіданні правління за 5-бальною шкалою	Застосовується у службах сервісу. Дозволяє ув’язати роботу персоналу з зовнішньою оцінкою якості споживачами та клієнтами	Фіксується тільки менша частина браку із-за невиконання та порушень. Суб’єктивізм експертних оцінок членів правління
<u>3. Показники соціальної ефективності</u>			
Плинність персоналу (робочих кадрів), %	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не включає частину звільнених за поважними причинами пра цівників (армія, переїзд тощо) в показник плинності
Рівень трудової дисципліни, поруш./ люд. або бали	Відношення числа ви пад ків порушення трудової та виконавчої	Дозволяє судити про прогули, спізнення, невиконання доручень у	Складність вирахування із-за відсутності чіткої фіксації порушень в

	дисципліни до загальної чисельності персо налу. Другий ва ріант – експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою	структурних підрозділах. Другий варіант характеризується простотою розрахунку	оперативній звітності. Другий варіант – суб'єктивізм оцінки
Співвідношення робітників та службовців, люд./ люд.	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців)	Характеризує число робітників, які припадають на 1 службов ця. Доз воляє судити про ква лі фікацію персо на лу і спів від но шен ня двух го ловних кате го рій персо на лу	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва та HR політики
Надійність роботи персоналу, долі або бали	Перший спосіб – ймовірність безвідмовної роботи персоналу з мінімальним числом відхилень. Другий спосіб – експертна оцінка надійності правлінням підприємства за 10-бальною шкалою	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі та збитки від відхилень. Простота розрахунку та можливість оцінки різних підрозділів	Складність та великі затрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінок надійності та їх впливу на загальну ефективність
Рівномірність завантаження персоналу, долі або бали	Перший спосіб – відношення питомої ваги втрат та перевантаження до загальної трудомісткості. Другий спосіб – експертна оцінка рівномірності на засіданні правління підприємством за 5-бальною шкалою	Дозволяє судити про ступінь наближення до ідеального завантаження, рівного одиниці. Простота розрахунку дозволяє порівняти роботу різних підрозділів	Вимагає створення нормативної бази та збору оперативної інформації про втрати та перевантаження. Суб'єктивізм експертних оцінок та їх впливу на загальну ефективність
Коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), долі	Розраховується шляхом складання з нормативною одиницею досягнень (знак +) або упущень (знак -) у роботі	Є комплексним показником, за яким можна судити про результати та якість праці персоналу	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва.Суб'єкти-візм оцінок визна чається складом комісії (правління)
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних та психологічних	Дозволяє встановити лідерів, мотивацію, потреби, клімат та ефективність	Додаткові затрати на проведення досліджень. Неможливість

	досліджень за допомогою спеціалістів	використання різних методів управління, розробити рекомендації щодо покращання клімату	покращення клімата у випадку незацікавленості керівництва

4. Бальна методика оцінки ефективності роботи

Ефективність роботи підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання відповідно до нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика базується на методах економічного аналізу, експертних оцінок, бальному методі і теорії класифікації.

Бальна оцінка ефективності роботи організації (БОЕРО)

Метод БОЕРО – це розрахунок результативності діяльності (результативність – досягнення результату, період у шт., грн., кг) персоналу підприємства за конкретний період часу. В основі методу БОЕРО лежать відомі принципи – план за найменшу ціну, досягнення кінцевого результату, кожному за працю, стимулювання залежно від внеску, співставлення оцінки.

БОЕРО дає можливість оцінити ефективність роботи підприємства й організації, а також їх структурних підрозділів за квартал, рік, п’ятирічку. За допомогою БОЕРО можна підвести підсумки змагання і розподілити доходи (чистий прибуток) між структурними підрозділами підприємств.

Розглянемо приклад розрахунку ефективності навчального закладу, який готує спеціалістів з вищою освітою і проводить курси підвищення кваліфікації (таблиця 8.2). Це невеликий навчальний заклад з чисельністю штатних викладачів і співробітників 100 чол., у якому навчаються за рік 1000 студентів (слухачів), об’єм робіт у рік становить 1,1 млн. грн. Підсумкове значення показника ефективності роботи склало 96 балів, що засвідчує задовільну роботу. Із 12 показників ефективності виконано 6. На невиконані показники ректорату навчального закладу необхідно звернути особливу увагу при розробці річного плану на наступний рік.

5. Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП)

КОУП призначена для визначення внеску конкретного підрозділу підприємства (цеху, дільниці, відділу, служби, бюро, групи, лабораторії) в кінцеві результати діяльності підприємства. Вона дозволяє ефективно проводити підсумки змагань між підрозділами, організовувати преміювання працівників за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, мобілізувати колективи підрозділів на виконання планових показників, підвищувати трудову і виконавчу дисципліну. КОУП є деталізацією і розвитком БОЕРО відносно підрозділів підприємства (табл. 13.3).

Оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ)

КТВ є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску (участі) працівників у кінцеві результати діяльності структурного підрозділу підприємства.

Перевагами КТВ є:

- простота розрахунку індивідуального внеску на основі досягнень і упущень у роботі;
- диференційований підхід до працівників з різною продуктивністю праці;
- гнучкість механізму КТВ і можливість адаптації до змінних умов виробництва;
- передбачення, що нормативний внесок працьовитого і старанного трудівника оцінюється одиницею;

- визначення стандартного діапазону змін КТВ від 0,5 до 1,5 чи від нуля до двох;
- розробка шкали досягнень, які підвищують КТВ, і шкали прорахунків, які його знижують;
- експертна оцінка індивідуального внеску і призначення КТВ представницькою комісією із числа членів правління, адміністрації, профкому;
- широка відкритість і доведення КТВ до всіх членів трудового колективу;
- розподіл преміального фонду і додаткової заробітної плати по КТВ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08
2. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI Режим доступу: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm
3. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80
5. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.122019) Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80
6. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-XII від 27.122019) Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12
7. Дяків О.П., Островерхов В.М. HRM : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. І доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
8. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національній університет імені І.І. Мечникова, 2017. – 410 с
9. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина перша / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національній університет імені І.І. Мечникова, 2016. – 252 с.
10. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. - Київ : Ліра-К, 2016. - 336 с.
11. HRM. Практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун ; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. - Дніпропетровськ : [Університет митної справи та фінансів], 2016. - 211 с.
12. HRM сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с. - Бібліогр.: с. 330-333. - ISBN 978-966-622-416-6
13. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. – Режим доступу: http://209.85.129.132/ search?q=cache: a8SKL Rm XqVcJ: www. nbuv. gov.ua /portal.
14. Лазоренко О. Людські ресурсі як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. – Режим доступу: http://www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Lazorenko.pdf.
15. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ин-т труда М-ва труда и социал. развития РФ. – М.: Финстатинформ: КноРус, 2002. – 358 с.
16. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: ДЕЛО, 2008. – 232 с.
17. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 300 с.
18. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 848с.
19. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации.– М.: Изд-во «ЛКИ», 2009. – 272 с.
20. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / [Пер. с англ. Н.В.Гринберг] – М.: ИНФРА-М, 2002. – 327 с.
21. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А.Александров, Т.С.Вещугина, В.И.Герчиков и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с.
22. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. 5-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
23. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. – Режим доступу: http://www.personal.in.ua/article.php?ida=635.

24. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.
25. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. – 648 с.
26. Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
27. Інтелектуалізація людського капіталу / Бондар І. К. та ін.; наук. ред. Бондар І. К. – К.: Корпорація, 2008. – 262 с.
28. . Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 316 с.
29. Хьюзл М. А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
30. Устакошев Р. Необходимость и пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://planetahr.ru/publication/2721
31. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005. – 760с.
32. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность // The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 304.
33. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации // Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 304.
34. М. Пул, М. Уорнер. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
35. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А.Александров, Т.С.Вещугина, В.И.Герчиков и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с.
36. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
37. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.
38. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464с.
39. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 300 с.
40. Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 316 с.
41. Система HRM організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://library.if.ua/book/34/2302.html.
42. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http: // www.kadry.org.ua/articles/show/18.html.
43. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? В. Култышкина // Кадровое дело. – 2008. – №12.
44. Колпаков В. Результаты исследований практики формирования управленческих команд // Персонал. – К.: 2002. – №4. – с.53-57.
45. 43. Исханова С.Г. Управление командой. – http://ipmconsult.ru.
46. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / В.Г.Куликов, С.Д.Резник. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 281 с.
47. Лидер и команда: Практ. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. – Д.: Balance business books, 2005. – 293 с.

48. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы: Руководство для эффективных команд) / Татьяна Зинкевич-Евстигнеева, Дмитрий Фролов. – СПб.: Речь, 2003. – 135 с.
49. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – 84 с.
50. Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – М.: 2001. - №2. – с.105-111.
51. Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразований. – http://www.vestnikmckinsey.ru.
52. Третьяченко В.В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.
53. Янг, Роб. Лидерство в командах: Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы / Пер. с англ. Н.А.Новиковой. – М.: HIPPO, 2004. – 122 с.
54. Белбин, Р. Мередит. Типы ролей в командах менеджеров / Пер с англ. – М.: Hippo, 2003. – 220 с.
55. Ван ден Берг, Фриц. Как мотивировать команду? // Менеджмент сегодня. – 2001. – №6. – с.27-28.
56. Armstrong, Ronald V. Overcoming Objections to Team-Based Organization with Self-Managed Teams. – http://www.rvarmstrong.com.
57. Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – М.: 2001. - №2. – с.105-111.
58. Прейзер Л. О концептуальной схеме функций и квалификации специалистов по информационным системам // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1.
59. Портна К. Стоп-кадр // Контракти. – 2009. - №8. – С.27-30.
60. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1.
61. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижн. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
62. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
63. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М.: Добрая кн., 2005. – 281 с.
64. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб.: Питер, 2005. – 137 с.
65. Коучинг: истоки, подходы, перспективы.: Сб. ст. / Сост. М.А.Данилова, Е.В.Фролова; Пер. с англ. С.Швецовой. – СПб.: Речь, 2003. – 107 с.
66. Смарт Дж. К. Коучинг / Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. – СПб.: Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.
67. Рейнольдс, Марша. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе: Пер. с англ. / Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса. – М., 2003. – 103 с.
68. Харрис, Джина. Коучинг: личностный рост и успех. / Пер. с англ. А.Бреслав. – СПб.: Речь, 2003. – 105 с.
69. Адлер, Альфред. Очерки по индивидуальной психологии / Пер с нем., науч. ред. Боковикова А.М. – М.: Когито-Центр, 2002. – 218 с.
70. Маслоу, Абрахам.По направлению к психологии бытия : Религии, ценности и пик-переживания / Пер. с англ. Е.Рачковой; Под ред. Е.Рыбиной. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 270 с.
71. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. – М.: Изд-во «АСТ». – 2008. – 480 с.
72. Врис, Манфред Кетс де. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. англ. М.Шалуновой; Науч. ред. А.Куницын. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 310 с.

73. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. – http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686.
74. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.
75. Колот С. О. Поліфункціональна спрямованість емоційного менеджменту в системі організаційного управління // Наука і освіта. – 2007. – №8-9. – С. 63-67.
76. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.
77. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. - СПб: Питер, 2002. – 752 с.
78. Носенко, Елеонора Львівна. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. / Е.Л.Носенко, Н.В.Коврига; Дніпропетр. нац. ун-т. – К.: Вища шк., 2003. – 125 с.
79. Стивен Дж.Стейн, Говард И. Бук. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. – М.: Изд-во «Баланс Бизнес Букс». – 2007. – 384 с.
80. Филатова О. Эмоциональний интелект как показатель целостного развития личности // Персонал, № 5, 2000. – С. 100 – 103.
81. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007 г. – 302 с.
82. http://www.humans.ru/humans/managemen/
83. http://www.hrm.ru/
84. http://www.trainings.ru/
85. http://www.managment.com.ua/
86. http://www.humanapproach.ru/docs.html
87. http://www.begin.ru/
88. http://businessm.dp.ua/
89. http://pidruchniki.com.ua/17910211/menedzhment/printsipi_skladovi_napryamki_kadrovoyi_politiki_organizatsiyi
90. http://pidruchniki.com.ua/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva#999
91. http://pidruchniki.com.ua/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva#999
92. http://pidruchniki.com.ua/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva#999
93. http://www.vuzlib.net/mzed_k/3.htm
94. http://pidruchniki.com.ua/16330826/menedzhment/strategiyi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva#708
95. http://www.kadrovik.kiev.ua/info/art55.html
96. http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D1%96%D1%8F
97. http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8
98. http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8
99. http://job.ck.ua/page/26/
100. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/economy-code/
101. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/employment/
102. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/vacation/
103. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/pay_envelope/
104. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/labours_spores/
105. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/law_agreement/part/
106. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/labour_protection/
107. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/employers_organization/

108. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/social_security/
109. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/middle_zp/
110. http://www.jobs.ua/ukr/pravo/instr_59/
111. http://revolution.allbest.ru/management/00224313_0.html
112. http://revolution.allbest.ru/management/00020006_0.html
113. revolution.allbest.ru/dlt/unpack.cgi?n=155304&captcha_n=1
114. http://pidruchniki.com.ua/15341220/menedzhment/otsinyuvannya_atestatsiya_personalu_pidpriyemstva#188
115. http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,159/id,5867/
116. http://window.edu.ru/window/library/pdf2txt?p_id=1354&p_page=3
117. http://pidruchniki.com.ua/14051003/menedzhment/otsinyuvannya_spetsialistiv_kerivnikiv_pidpriyemstvi
118. http://slv.com.ua/book/45/3130.html
119. http://pidruchniki.com.ua/12090613/menedzhment/atestatsiya_personalu_pidpriyemstva
120. http://blanker.ru/doc/album-attestaciya-personal
121. http://library.if.ua/book/104/7075.html