

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
навчальної дисципліни
«Управління персоналом»

Конспект лекцій розробила: доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доцент Г. І. Лановська

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Курс – 3

Семестр – 6

ВСТУП

Дана навчальна дисципліна є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця з менеджменту.

Метою викладання дисципліни є формування системного мислення у майбутніх фахівців, розвиток умінь, здібностей і навичок для ефективного управління персоналом, розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання невичерпного ресурсу персоналу організації.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- формування ефективної системи управління персоналом у підприємстві;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики підприємства;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу у підприємстві;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу підприємства;
- управління діловою кар'єрою та службово-професійним рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Результати навчання, які дає можливість досягти навчальна дисципліна.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має досягти таких **результатів навчання:**

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Компетентності, які дає можливість здобути навчальна дисципліна.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має набути такі **компетентності:**

- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички;
- уміння активізувати трудову діяльність персоналу підприємства;
- здатність доцільно застосовувати інструменти мотивації щодо активізації трудової діяльності персоналу підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- здатність дотримуватись системи цінностей у взаємовідносинах між керівниками та найманими працівниками.

Міждисциплінарні зв'язки.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» базується на знаннях таких дисциплінах, як: «Державне та регіональне управління», «Міжнародні економічні відносини» та є базою для вивчення таких дисциплін, як: «Моделювання управлінських рішень», «Офісний менеджмент», «Комунікативний менеджмент» та інших.

ТЕМА 1.УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.

зміст

1. Концепція управління персоналом
2. Система управління персоналом
3. Технології управління персоналом

1. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає: розроблення методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розроблення технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Термін «трудові ресурси» вперше впровадив акад. С.Г. Струmilін у 20-ті роки ХХ століття.

В економічній літературі трудові ресурси розглядають на рівні країни та організації.

На рівні країни *трудові ресурси* – це сукупність носіїв робочої сили, яка здебільшого визначається демографічною структурою населення, встановленими межами працездатності як тих, що беруть участь у процесі праці, створенні споживчих вартостей і соціально-культурних цінностей, так і потенційно здатних до суспільно-корисної діяльності [1].

На рівні підприємства *трудові ресурси* – це всі працюючі на підприємстві громадяни, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо-фінансову діяльність для виконання місії підприємства та досягнення його цілей [2].

Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів передбачає необхідність управління ними.

Управління трудовими ресурсами виступає однією із складових системи управління підприємством.

Управління трудовими ресурсами – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

На рівні управління підприємством розрізняють три підсистеми управління трудовими ресурсами: формування трудових ресурсів, розвиток трудових ресурсів, підвищення якості трудової діяльності.

До складу першої підсистеми входять: планування, набір, добір та визначення розміру заробітної плати й пільг персоналу;

до складу другої підсистеми входять: професійна орієнтація та адаптація, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів, управління розвитком кар'єри;

третьою підсистемою включає: мотивацію працюючих та підвищення ефективності трудових процесів.

Будь-яка система управління включає мету, об'єкт та суб'єкт управління.

Основною *ціллю управління персоналом* є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно пов'язані між собою.

Об'єктами управління персоналом є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктами управління персоналом в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Управління персоналом можна розглядати як цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Особливість процесу управління персоналом визначають методи управління людьми на виробництві.

2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У широкому розумінні система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

У більш вузькому розумінні, базуючись на тому, що управління є процес, а система управління – механізм, що забезпечує цей процес, процесор (механізм) цієї системи буде складатися з людей (фахівців з роботи з кадрами), між якими розподілені обов'язки і канали взаємозв'язків; процесів і дій, виконуваних цими співробітниками; приміщень, у яких виконується обробка відповідної інформації та ін. Основними входами в цій системі є людські ресурси, а також відповідна інформація, наприклад, про потреби кожного нового кандидата при прийомі його на визначену вакансію, інші ресурси (матеріальні, фінансові тощо). Виходами є результати роботи системи: основним *проміжним результатом*, на наш погляд, можна назвати поведінку працівників, *кінцевим результатом* – ефективність роботи організації в цілому. Контроль може здійснюватися як усередині системи управління персоналом, так і на більш високому рівні – організації в цілому. Зворотний зв'язок представляється найчастіше у вербальній формі, та ніде не відіграє таку важливу роль, як у розглянутій тут системі.

Узагальнення досвіду вітчизняних і закордонних організацій дозволяє сформулювати *головну мету системи управління персоналом*: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, їх професійний і особистісний розвиток. Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації. За базу для її побудови використовуються принципи управління персоналом.

До головних завдань системи управління персоналом організації відносяться:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [2].
- При цьому необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом.

***Принципи управління персоналом* – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.**

Принципів управління персоналом – безліч, але при всіх умовах управління персоналом здійснюється на основі таких принципів, які традиційно затвердилися у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності розпорядництва; добору, підбору і розміщення кадрів; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін. Ряд американських і японських організацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного найму, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; сполучення такого контролю з корпоративною культурою; консенсуальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Принципи побудови системи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Ці принципи являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів, властивих їм загальних рис, початку їхньої дії. Принципи об'єктивні так само, як об'єктивні економічні закони.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління трудовими ресурсами (персоналом) в організації [5, с.65].

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління трудовими ресурсами (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.).

2. Принципи, які визначають напрями розвитку системи управління трудовими ресурсами (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, та ін.).

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє сполучення залежить від конкретних умов функціонування персоналу в організації.

Основними принципами управління трудовими ресурсами організації є наступні:

Принцип планомірності передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планомірній основі, скоординовано й злагоджено.

Відсутність планомірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

Принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.

Принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

Принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень,

виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

Принцип економічної зацікавленості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

Принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

Світовий досвід свідчить, що більшість фірм і організацій розробляють свої власні принципи політики управління персоналом. До основних принципів належать: довічна зайнятість; найм персоналу високого класу; можливість кар'єрного росту; тривалий період підготовки; єдиний статус; система атестацій та співбесід; система рівнів і зарплата; сильні переконання, цінності, культура; повага до особистості; участь до персоналу в управлінні; максимальна відповідальність; розширені горизонтальні зв'язки; заохочення розбіжностей у поглядах та ін.

Отже, принципи дозволяють формувати систему методів і кожен метод окремо. Але метод не має такого впливу на принцип, тому що останній – об'єктивний.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Класична класифікація методів управління людьми припускає поділ методів на адміністративні, економічні і соціально-психологічні, однак усі вони взаємозалежні й у сукупності утворюють єдине ціле: збільшення ваги однієї з груп методів спричинить зниження ваги інших.

Класична класифікація методів управління людьми припускає поділ методів на адміністративні, економічні і соціально-психологічні, однак усі вони взаємозалежні й у сукупності утворюють єдине ціле: збільшення ваги однієї з груп методів спричинить зниження ваги інших.

Окрім того, виділяють ряд так званих *організаційних* методів, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу, а тому вони логічно передують всім іншим. За допомогою цих методів робота проектується, орієнтується в часі і просторі, нормується, регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують розміщення людей, їхні права, обов'язки, специфіку поведінки в різних ситуаціях. Такі методи створюють лише свого роду рамки, що направляють майбутню діяльність, а тому по своїй суті є пасивними.

До категорії організаційних відносяться, наприклад, методи формування управлінських структур, методи створення трудових колективів, методи підготовки і проведення різних суспільних заходів та ін.

На противагу організаційним *адміністративні* методи активні, оскільки на їхній основі відбувається втручання в саму діяльність. По іншому вони називаються методами владної мотивації й орієнтовані або на прямий примус людей за визначеною поведінкою в інтересах організації, або на створення можливості такого примусу.

Адміністративні методи виходять з нерівності учасників управлінського процесу. Керівники мають можливість односторонньо забороняти або установлювати визначений порядок дій виконавців, що володіють мінімальною самостійністю задавати їм тверді рамки, порушення яких і зайва ініціатива не заохочуються. Відповідальність за всіх при цьому лягає на керівника.

На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних безваріантних завдань, норм діяльності, розпоряджень. Найбільше поширення вони мають в армії та в інших структурах воєнізованого типу, наприклад, на транспорті.

Прикладами адміністративних методів є: правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування та ін. Застосування адміністративних методів може

супроводжуватися заохоченнями або санкціями стосовно виконавців за успішну або неуспішну роботу, у тому числі економічними (преміями або штрафами). Принциповою особливістю цих заходів є суб'єктивний порядок застосування, відсутність прямого зв'язку з конкретними позитивними або негативними результатами, отриманими виконавцем. Наприклад, часто працівнику видається премія за гарну роботу взагалі, і тому він мало зацікавлений у повній реалізації своїх можливостей, тому що розмір винагороди від цього не збільшується.

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його зростання, заохочують ретельність, а не ініціативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організації, необхідності оперативно вирішувати найрізноманітніші проблеми адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.

Потрібні були методи управління, що дозволяють рядовим працівникам, виходячи з матеріальної зацікавленості, самим приймати більшість рішень і відповідати за їхні результати. Мова йде про *економічні* методи, що одержали широке поширення на початку ХХ ст.

На відміну від адміністративних вони припускають не прямий, а опосередкований вплив на об'єкт управління. Виконавцям установлюють тільки мету, обмеження і загальну лінію поведінки, у рамках яких вони самі шукають оптимальні способи рішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, що є вже не просто заслуженими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії або додаткового прибутку), отриманими унаслідок виявленої особистої ініціативи. Оскільки їхній розмір прямо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений у його максимізації. Як приклади економічних методів можна навести такі: кредитування, участь у прибутках і капіталі, оподаткування, страхування та ін.

Однак економічні методи управління не володіють достатнім стимулюючим ефектом для співробітників, що працюють не тільки, а іноді і не в першу чергу, через гроші. Тому паралельно виникають методи, засновані на використанні взаємовідносин між людьми всередині організації.

Соціально-психологічні методи припускають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зміни ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомогу в їхньому удосконаленні, що в остаточному підсумку веде до максимальної самореалізації людини у своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, створення творчої атмосфери в колективі, участь працівників в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб.

Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їхнього впливу на кінцевий ефект. Тому як ефективний набір методів управління персоналом потрібно розглядати комплекс усіх перерахованих вище методів.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до однієї із загальних функцій управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку. Більш докладна класифікація цих методів за ознакою приналежності до конкретної функції управління персоналом дозволяє вистроювати їх у технологічний ланцюг усього циклу робіт з персоналом. **За цією ознакою виділяються методи:** наймання, добору і прийому персоналу; ділової оцінки персоналу, профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності персоналу, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу,

організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу, вивільнення персоналу.

3.ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Перейдемо до розгляду третьої складової концепції – технології управління персоналом. Для цього розглянемо процесуальний і попередній до нього функціональний підходи до управління.

В менеджменті розрізняють загальні та специфічні функції. До загальних функцій відносять планування, організацію, мотивування і контроль. Їх виконання передбачається керівником будь-якого рівня. Специфічні функції виникають в результаті горизонтального розподілу праці, визначають спрямованість управлінського впливу на конкретний об'єкт управління (управління виробництвом, трудовими ресурсами, збутом, фінансами тощо) [3, с.91]. Таким чином, управління трудовими ресурсами – специфічна функція менеджменту.

Функції управління трудовими ресурсами – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій управління трудовими ресурсами належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників». Реалізація функцій управління передбачає дотримання принципів управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати усі види діяльності з вирішення управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті “надмірного захоплення” функціональним підходом, при якому кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління представляється як пов'язані між собою управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі і часі, метою яких є вирішення проблем і задач організації.

Отже, процес управління персоналом, як і будь-який динамічний процес, у якому можуть брати участь люди, складається з окремих процедур, операцій і взаємозалежних етапів. Їхня послідовність і взаємозв'язок складають технологію процесу. Взагалі технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, виконуваних керівниками і фахівцями різного профілю за певним алгоритмом вручну або з використанням технічних засобів.

У широкому розумінні *технологія управління персоналом* припускає організацію наймання, добору, приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу тощо.

Технології управління людьми відрізняються факторами, що служать орієнтиром для прийняття рішень. Таких факторів виділяється чотири: ситуації, результати, мета, відхилення.

Технологія *управління відповідно ситуації* припускає, що менеджер приймає оперативні рішення, що стосуються персоналу, на основі постійного спостереження й аналізу його діяльності.

Технологія *управління за результатами* полягає в тому, що корективи в діяльність суб'єкта на черговий період вносяться залежно від досягнення запланованих і попередніх результатів.

Технологія *управління за цілями* близька до попередньої, але орієнтується на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформульованих на їхній основі працівниками разом з безпосередніми керівниками з обліком своїх індивідуальних здібностей і можливостей. Досягнення цих цілей стимулюється в першу чергу.

Вважається, що такий підхід, ідея якого сформульована одним з найвидатніших фахівців в області менеджменту Пітером Друкером, більш гнучкий, ніж традиційний, і забезпечує глибоке розуміння співробітниками цілей організації і її підрозділів. Звідси випливає краще виконання ними своїх обов'язків, поліпшення взаємодії в системі управління між керівниками і виконавцями, що і дає можливість надати останнім більше повноважень, уточнювати існуючі норми, нормативи і стандарти діяльності, створює основи для більш об'єктивного контролю і заохочення працівників.

Нарешті, технологія *управління за відхиленнями* виходить з того, що останні частково взагалі не вимагають коректування, а частково їхнє подолання можливе силами самих виконавців і лише при значній величині необхідні втручання і допомога керівника.

Відповідно до такого підходу можливі відхилення розбивають на три групи (ті, що потребують втручання взагалі; ті, що потребують втручання виконавця; ті, що потребують втручання керівника) і відслідковують шляхом спеціальних спостережень з "автоматичним" покладанням на відповідних осіб обов'язків за їхнім усуненням.

Такий підхід дозволяє не відволікати керівника на дрібниці і дати йому можливість зосередитися на головних проблемах, однак вимагає великих витрат часу і засобів на створення нормативної бази, ретельного спостереження й аналізу, веде до формалізації і бюрократизації процесу управління.

ТЕМА 2.УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.

зміст

1. Концепція управління персоналом
2. Система управління персоналом
3. Технології управління персоналом

2. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає: розроблення методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розроблення технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Термін «трудові ресурси» вперше впровадив акад. С.Г. Струmilін у 20-ті роки ХХ століття.

В економічній літературі трудові ресурси розглядають на рівні країни та організації.

На рівні країни *трудові ресурси* – це сукупність носіїв робочої сили, яка здебільшого визначається демографічною структурою населення, встановленими межами працездатності як тих, що беруть участь у процесі праці, створенні споживчих вартостей і соціально-культурних цінностей, так і потенційно здатних до суспільно-корисної діяльності [1].

На рівні підприємства *трудові ресурси* – це всі працюючі на підприємстві громадяни, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо-фінансову діяльність для виконання місії підприємства та досягнення його цілей [2].

Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів передбачає необхідність управління ними.

Управління трудовими ресурсами виступає однією із складових системи управління підприємством.

Управління трудовими ресурсами – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

На рівні управління підприємством розрізняють три підсистеми управління трудовими ресурсами: формування трудових ресурсів, розвиток трудових ресурсів, підвищення якості трудової діяльності.

До складу першої підсистеми входять: планування, набір, добір та визначення розміру заробітної плати й пільг персоналу;

до складу другої підсистеми входять: професійна орієнтація та адаптація, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів, управління розвитком кар'єри;

третьою підсистемою включає: мотивацію працюючих та підвищення ефективності трудових процесів.

Будь-яка система управління включає мету, об'єкт та суб'єкт управління.

Основною *ціллю управління персоналом* є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно пов'язані між собою.

Об'єктами управління персоналом є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктами управління персоналом в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Управління персоналом можна розглядати як цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Особливості процесу управління персоналом визначають методи управління людьми на виробництві.

2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У широкому розумінні система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

У більш вузькому розумінні, базуючись на тому, що управління є процес, а система управління – механізм, що забезпечує цей процес, процесор (механізм) цієї системи буде складатися з людей (фахівців з роботи з кадрами), між якими розподілені обов'язки і канали взаємозв'язків; процесів і дій, виконуваних цими співробітниками; приміщень, у яких виконується обробка відповідної інформації та ін. Основними входами в цій системі є людські ресурси, а також відповідна інформація, наприклад, про потреби кожного нового кандидата при прийомі його на визначену вакансію, інші ресурси (матеріальні, фінансові тощо). Виходами є результати роботи системи: основним *проміжним результатом*, на наш погляд, можна назвати поведінку працівників, *кінцевим результатом* – ефективність роботи організації в цілому. Контроль може здійснюватися як усередині системи управління персоналом, так і на більш високому рівні – організації в цілому. Зворотний зв'язок представляється найчастіше у вербальній формі, та ніде не відіграє таку важливу роль, як у розглянутій тут системі.

Узагальнення досвіду вітчизняних і закордонних організацій дозволяє сформулювати *головну мету системи управління персоналом*: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, їх професійний і особистісний розвиток. Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації. За базу для її побудови використовуються принципи управління персоналом.

До головних завдань системи управління персоналом організації відносяться:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [2].
- При цьому необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом.

***Принципи управління персоналом* – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.**

Принципів управління персоналом – безліч, але при всіх умовах управління персоналом здійснюється на основі таких принципів, які традиційно затвердилися у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності розпорядництва; добору, підбору і розміщення кадрів; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін. Ряд американських і японських організацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного найму, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; сполучення такого контролю з корпоративною культурою; консенсуальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Принципи побудови системи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Ці принципи являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів, властивих їм загальних рис, початку їхньої дії. Принципи об'єктивні так само, як об'єктивні економічні закони.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління трудовими ресурсами (персоналом) в організації [5, с.65].

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління трудовими ресурсами (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.).

2. Принципи, які визначають напрями розвитку системи управління трудовими ресурсами (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, та ін.).

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє сполучення залежить від конкретних умов функціонування персоналу в організації.

Основними принципами управління трудовими ресурсами організації є наступні:

Принцип планомірності передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планомірній основі, скоординовано й злагоджено.

Відсутність планомірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

Принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.

Принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

Принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень,

виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

Принцип економічної зацікавленості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

Принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

Світовий досвід свідчить, що більшість фірм і організацій розробляють свої власні принципи політики управління персоналом. До основних принципів належать: довічна зайнятість; найм персоналу високого класу; можливість кар'єрного росту; тривалий період підготовки; єдиний статус; система атестацій та співбесід; система рівнів і зарплата; сильні переконання, цінності, культура; повага до особистості; участь до персоналу в управлінні; максимальна відповідальність; розширені горизонтальні зв'язки; заохочення розбіжностей у поглядах та ін.

Отже, принципи дозволяють формувати систему методів і кожен метод окремо. Але метод не має такого впливу на принцип, тому що останній – об'єктивний.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Класична класифікація методів управління людьми припускає поділ методів на адміністративні, економічні і соціально-психологічні, однак усі вони взаємозалежні й у сукупності утворюють єдине ціле: збільшення ваги однієї з груп методів спричинить зниження ваги інших.

Класична класифікація методів управління людьми припускає поділ методів на адміністративні, економічні і соціально-психологічні, однак усі вони взаємозалежні й у сукупності утворюють єдине ціле: збільшення ваги однієї з груп методів спричинить зниження ваги інших.

Окрім того, виділяють ряд так званих *організаційних* методів, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу, а тому вони логічно передують всім іншим. За допомогою цих методів робота проектується, орієнтується в часі і просторі, нормується, регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують розміщення людей, їхні права, обов'язки, специфіку поведінки в різних ситуаціях. Такі методи створюють лише свого роду рамки, що направляють майбутню діяльність, а тому по своїй суті є пасивними.

До категорії організаційних відносяться, наприклад, методи формування управлінських структур, методи створення трудових колективів, методи підготовки і проведення різних суспільних заходів та ін.

На противагу організаційним *адміністративні* методи активні, оскільки на їхній основі відбувається втручання в саму діяльність. По іншому вони називаються методами владної мотивації й орієнтовані або на прямий примус людей за визначеною поведінкою в інтересах організації, або на створення можливості такого примусу.

Адміністративні методи виходять з нерівності учасників управлінського процесу. Керівники мають можливість односторонньо забороняти або установлювати визначений порядок дій виконавців, що володіють мінімальною самостійністю задавати їм тверді рамки, порушення яких і зайва ініціатива не заохочуються. Відповідальність за всіх при цьому лягає на керівника.

На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних безваріантних завдань, норм діяльності, розпоряджень. Найбільше поширення вони мають в армії та в інших структурах воєнізованого типу, наприклад, на транспорті.

Прикладами адміністративних методів є: правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування та ін. Застосування адміністративних методів може

супроводжуватися заохоченнями або санкціями стосовно виконавців за успішну або неуспішну роботу, у тому числі економічними (преміями або штрафами). Принциповою особливістю цих заходів є суб'єктивний порядок застосування, відсутність прямого зв'язку з конкретними позитивними або негативними результатами, отриманими виконавцем. Наприклад, часто працівнику видається премія за гарну роботу взагалі, і тому він мало зацікавлений у повній реалізації своїх можливостей, тому що розмір винагороди від цього не збільшується.

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його зростання, заохочують ретельність, а не ініціативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організації, необхідності оперативно вирішувати найрізноманітніші проблеми адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.

Потрібні були методи управління, що дозволяють рядовим працівникам, виходячи з матеріальної зацікавленості, самим приймати більшість рішень і відповідати за їхні результати. Мова йде про *економічні* методи, що одержали широке поширення на початку ХХ ст.

На відміну від адміністративних вони припускають не прямий, а опосередкований вплив на об'єкт управління. Виконавцям установлюють тільки мету, обмеження і загальну лінію поведінки, у рамках яких вони самі шукають оптимальні способи рішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, що є вже не просто заслуженими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії або додаткового прибутку), отриманими унаслідок виявленої особистої ініціативи. Оскільки їхній розмір прямо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений у його максимізації. Як приклади економічних методів можна навести такі: кредитування, участь у прибутках і капіталі, оподаткування, страхування та ін.

Однак економічні методи управління не володіють достатнім стимулюючим ефектом для співробітників, що працюють не тільки, а іноді і не в першу чергу, через гроші. Тому паралельно виникають методи, засновані на використанні взаємовідносин між людьми всередині організації.

Соціально-психологічні методи припускають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони націлені на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зміни ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомогу в їхньому удосконаленні, що в остаточному підсумку веде до максимальної самореалізації людини у своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, створення творчої атмосфери в колективі, участь працівників в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб.

Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їхнього впливу на кінцевий ефект. Тому як ефективний набір методів управління персоналом потрібно розглядати комплекс усіх перерахованих вище методів.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до однієї із загальних функцій управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку. Більш докладна класифікація цих методів за ознакою приналежності до конкретної функції управління персоналом дозволяє вистроювати їх у технологічний ланцюг усього циклу робіт з персоналом. **За цією ознакою виділяються методи:** наймання, добору і прийому персоналу; ділової оцінки персоналу, профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності персоналу, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу,

організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу, вивільнення персоналу.

3.ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Перейдемо до розгляду третьої складової концепції – технології управління персоналом. Для цього розглянемо процесуальний і попередній до нього функціональний підходи до управління.

В менеджменті розрізняють загальні та специфічні функції. До загальних функцій відносять планування, організацію, мотивування і контроль. Їх виконання передбачається керівником будь-якого рівня. Специфічні функції виникають в результаті горизонтального розподілу праці, визначають спрямованість управлінського впливу на конкретний об'єкт управління (управління виробництвом, трудовими ресурсами, збутом, фінансами тощо) [3, с.91]. Таким чином, управління трудовими ресурсами – специфічна функція менеджменту.

Функції управління трудовими ресурсами – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій управління трудовими ресурсами належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників». Реалізація функцій управління передбачає дотримання принципів управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати усі види діяльності з вирішення управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті “надмірного захоплення” функціональним підходом, при якому кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління представляється як пов'язані між собою управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі і часі, метою яких є вирішення проблем і задач організації.

Отже, процес управління персоналом, як і будь-який динамічний процес, у якому можуть брати участь люди, складається з окремих процедур, операцій і взаємозалежних етапів. Їхня послідовність і взаємозв'язок складають технологію процесу. Взагалі технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, виконуваних керівниками і фахівцями різного профілю за певним алгоритмом вручну або з використанням технічних засобів.

У широкому розумінні *технологія управління персоналом* припускає організацію наймання, добору, приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу тощо.

Технології управління людьми відрізняються факторами, що служать орієнтиром для прийняття рішень. Таких факторів виділяється чотири: ситуації, результати, мета, відхилення.

Технологія *управління відповідно ситуації* припускає, що менеджер приймає оперативні рішення, що стосуються персоналу, на основі постійного спостереження й аналізу його діяльності.

Технологія *управління за результатами* полягає в тому, що корективи в діяльність суб'єкта на черговий період вносяться залежно від досягнення запланованих і попередніх результатів.

Технологія *управління за цілями* близька до попередньої, але орієнтується на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформульованих на їхній основі працівниками разом з безпосередніми керівниками з обліком своїх індивідуальних здібностей і можливостей. Досягнення цих цілей стимулюється в першу чергу.

Вважається, що такий підхід, ідея якого сформульована одним з найвидатніших фахівців в області менеджменту Пітером Друкером, більш гнучкий, ніж традиційний, і забезпечує глибоке розуміння співробітниками цілей організації і її підрозділів. Звідси випливає краще виконання ними своїх обов'язків, поліпшення взаємодії в системі управління між керівниками і виконавцями, що і дає можливість надати останнім більше повноважень, уточнювати існуючі норми, нормативи і стандарти діяльності, створює основи для більш об'єктивного контролю і заохочення працівників.

Нарешті, технологія *управління за відхиленнями* виходить з того, що останні частково взагалі не вимагають коректування, а частково їхнє подолання можливе силами самих виконавців і лише при значній величині необхідні втручання і допомога керівника.

Відповідно до такого підходу можливі відхилення розбивають на три групи (ті, що потребують втручання взагалі; ті, що потребують втручання виконавця; ті, що потребують втручання керівника) і відслідковують шляхом спеціальних спостережень з "автоматичним" покладанням на відповідних осіб обов'язків за їхнім усуненням.

Такий підхід дозволяє не відволікати керівника на дрібниці і дати йому можливість зосередитися на головних проблемах, однак вимагає великих витрат часу і засобів на створення нормативної бази, ретельного спостереження й аналізу, веде до формалізації і бюрократизації процесу управління.

ТЕМА 3: КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1. Кадрова служба організації
2. Поняття та значення кадрової політики в організації
3. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.
4. Взаємозв'язок стратегії і політики управління трудовими ресурсами зі стратегією організації

1. Кадрова служба організації

У цій темі ми розглянемо структурні особливості кадрової служби організації, а також поняття посади, оскільки, на наш погляд, ці два моменти є основними з огляду на організаційні аспекти управління персоналом.

В ідеальній компанії немає місця відділу людських ресурсів – управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак у реальному житті практично кожна організація має потребу у внутрішній міні-організації, що займається винятково цим питанням. Йдеться про кадрову службу організації.

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 кадрової політики.

Головне призначення кадрової служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на державному, так і на територіальному рівні.

Функції, структура і задачі кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки, розумінням керівництвом організації ролі персоналу у виконанні цілей і задач, які стоять перед виробництвом (організацією).

Для **малого приватного підприємства** найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу 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 відділу кадрів.

У **великій виробничій або комерційній структурі** виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 6.1).

При цьому **директор по персоналу особисто** вирішує наступні питання:

- філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

Організаційна структура кадрової служби, що близька до ідеальної, може мати наступну структуру і функції: *питання – чого не вистачає з переліченого?*

I. Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:

- 1) розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;
- 2) планування розвитку персоналу організації;
- 3) аналіз інформації з ринку праці;
- 4) планування потреб в персоналі;
- 5) забезпечення керівництва кадровою інформацією.

II. Сектор найму персоналу. Функції:

- 1) поточне планування потреби в персоналі;
- 2) набір персоналу (зовнішній і внутрішній);
- 3) відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

III. Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

- 1) професійна орієнтація персоналу організації;
- 2) адаптація персоналу (первинна і вторинна);
- 3) планування збереження кадрового потенціалу організації.

IV. Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

- 1) аналіз трудових процесів в організації;
- 2) планування витрат на персонал;
- 3) розробка трудових угод (контрактів);
- 4) вивчення процесу мотивації праці;
- 5) встановлення системи стимулів та компенсації;
- 6) розробка системи оплати праці в організації.

V. Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

- 1) аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації;
- 2) вивчення морально-психологічного клімату в колективах;
- 3) організація оцінки діяльності персоналу;
- 4) оцінка змісту трудових процесів.

VI. Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

- 1) розробка навчальних програм;
- 2) організація професійного навчання;
- 3) розробка і корекція кар'єрних планів.

VII. Сектор трудових відносин. Функції:

- 1) укладання колективних договорів;
- 2) укладання контрактів і трудових договорів;
- 3) вивчення питання соціальної напруженості в колективах;
- 4) розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

VIII. Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

- 1) організація курсів з охорони праці;
- 2) вивчення умов праці та їх корекція;
- 3) організація медичного обслуговування персоналу.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Проте, у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

В умовах орієнтації економіки на використання екстенсивних методів роботи кадрової служби було запроваджено так звані відділи кадрів, функції яких на вітчизняних

підприємствах зводилися в основному до найму і звільнення робочої сили, ведення діловодства. Це призвело до заміщення відділу кадрів на другорядний структурний підрозділ, який фактично виконував лише вказівки керівництва підприємства, а також замовлення керівників структурних підрозділів щодо прийому робочої сили за найманням.

У той же час різноманітні види кадрової роботи виконували інші підрозділи управління: **відділ праці і заробітної плати** (розрахунок чисельності кадрів, організація, нормування і оплата праці), **плановий відділ** (планування чисельності, планування витрат на робочу силу), **профспілка** (організація побуту, культурного відпочинку тощо), **відділ техніки безпеки, служба головного технолога** (формування операційного розподілу праці, який визначає підготовку робітників і їх розташування, зміст праці), **відділ технічного навчання** (підготовка кадрів) та ін.

Значне розгалуження цих вузькоспеціалізованих структурних підрозділів зменшило ефективність роботи з кадрами, не дозволяло комплексно вирішувати задачі формування і тим більше ефективного використання кадрів. Значний обсяг роботи, який пов'язаний, насамперед, з підбором, розташуванням і використанням кадрів, виконували лінійні керівники (начальники цехів), які майже не мали ні необхідних знань, ні часу, оскільки їх головна задача полягала у забезпеченні своєчасного і якісного виконання виробничих завдань. А їх спілкування з відділом кадрів, відділом підготовки кадрів носило більш оперативний характер і нагадувало систему “чергового обслуговування”, тобто оперативне виконання відділом кадрів замовлень конкретного виробництва з набору кадрів за найманням.

Кадрова служба не була наділена функціями планування, організації, координування, стимулювання, контролю, не брала участі у виробленні кадрової політики, обмежуючись поточною роботою з кадрами. На більшості вітчизняних підприємств самої кадрової служби як сукупності взаємозв'язаних структурних підрозділів, які беруть участь в управлінні персоналом, не було. Поява за останні роки посади замісника генерального директора з кадрів не врятувала ситуації, тому що йому, як правило, підпорядковувалися лише відділ кадрів, відділ підготовки кадрів і помічник директора з побуту.

Великі недоліки мали місце в технічному і інформаційному забезпеченні кадрів підприємства (організації). Технічні можливості, які закладені в інформаційній системі АСУ “Кадри”, виявилися непотрібними через вузькість задач, які стоять перед управлінням кадрами підприємства.

Із зміною задач і орієнтирів в управлінні персоналом змінилися і задачі кадрової служби, її функції і структура.

Отже, Мова йде про формування на підприємстві багатфункціональної кадрової служби як єдиного цілого, про організацію (координацію) всієї роботи структурних підрозділів у системі управління виробництвом, у тій чи іншій мірі, пов'язаних з роботою людей під єдиним керівництвом.

Рисунок 1.2 – Організаційна структура кадрової служби підприємства

Разом з тим можна прослідити позитивні тенденції, зокрема перетворення відділів кадрів у відділи управління персоналом, що насамперед, істотно не відображається на ефективності роботи з персоналом. Інші підприємства йдуть значно далі і підпорядковують керівнику з кадрів не лише такі традиційні управлінські структури, як відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, але й соціологічні підрозділи, відділ праці і заробітної плати та ін.

Розширення самостійності підприємств, зміна форм власності, процес модернізації підприємств і створення на базі структурних підрозділів самостійних малих підприємств істотно змінюють сформовану кадрову роботу на підприємстві. Часто за модернізацією підприємств йде і реорганізація заводууправління, у тому числі і відділу кадрів: багато його функцій передаються малим підприємствам, де цією роботою займаються один-два чоловіки. Має місце і збереження централізованої кадрової служби, послугами якої у

підборі кадрів, їх підготовці і перепідготовці, оцінки тощо на договірній основі користуються малі підприємства.

Після визначення функціональної структури кадрової служби вирішується питання про перелік задач кожного структурного підрозділу, його функцій, чисельного складу і належної структури зайнятих робітників, посадових обов'язків кожного з них, а також про взаємовідносини підрозділів у рамках кадрової служби і з іншими підрозділами підприємства щодо вхідної і вихідної інформації, відносно методичного забезпечення кадрової роботи, реалізації функцій контролю і нагляду за її проведенням.

Перейдемо до розгляду посадових аспектів управління персоналом.

Посада – це штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав і обов'язків та відповідальністю робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

Згідно статті 30 КЗпП, працівник повинен виконувати доручену йому роботу особисто і не має права передоручати її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Персональне юридичне закріплення посади робить її носія *посадовою особою*. Останній має право здійснювати в межах компетенції владні дії, що призводять до правових наслідків (видавати й затверджувати або реєструвати правові акти, підписувати грошові документи тощо). Оскільки більшість таких дій оформляється у вигляді документів, межі участі в їх підготовки та реалізації визначають обсяг прав посадових осіб.

Так, можливість розпоряджатися людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається *правом підпису* посадовою особою відповідних документів; можливість сприяти або перешкоджати тим або іншим діям – має право візувати документ, який підписується або затверджується керівництвом; можливість пропонувати власні варіанти дій і оцінювати пропозиції інших – має право брати участь у розробці документи; нарешті, можливість посадової особи перевіряти, як реалізуються відображені в документі рішення, – в наданні йому права контролю над ними.

Функції посади повинні відповідати середнім здібностям і можливостям людини, бути різноманітними, потрібними, чітко сформульованими, органічно поєднуватися з функціями інших робітників, дозволяти робітнику планувати свої дії, давати можливість самовираження. Бажано мати критерії і кількісні показники реалізації кожної функції, причому визначені з однаковою точністю.

У результаті полегшується підбір, оцінка, цільова підготовка, перепідготовка і спеціалізація персоналу; спрощується визначення норм його чисельності, меж відповідальності; планування робіт і розподілення задач, запровадження сучасних форм діловодства; прискорюється проходження інформації; швидше виявляються порушення та помилки; підвищується трудова дисципліна і самостійність людей, послаблюються тенденції до перестрашування; полегшується мотивація, забезпечується більш справедлива винагорода.

Будь-яка посада має своє *найменування*, яке відображає зміст і характер роботи, виконуваної особою, що її займає. Це найменування складається з базового елементу й додаткових відомостей про сферу діяльності, її зміст, місце і час здійснення. Наприклад, “інженер-електрик”, “змінний адміністратор”. Якщо ж базове найменування вичерпує весь зміст функцій, то використовується тільки воно.

Кожна посада є носієм певних *повноважень*, тобто сукупності офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

2. ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Політика управління персоналом реалізується через цілі та завдання організації, які разом з виробничою, фінансово-економічною, технічною, інноваційною, маркетинговою стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку організації. **Таким чином стратегія та політика управління персоналом поєднують цілі та завдання організації кадровою роботою.** Заходи щодо управління персоналом розробляються як на далеку перспективу (стратегія), так і на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або політика).

Політика конкретизується в кадровій роботі організації, яка ґрунтується на стратегії управління персоналом [4, с.22].

Політика управління персоналом являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, яка визначається [5, с.78-79]:

- ❖ звільненням працюючих або збереженням трудового колективу за рахунок переводу їх на неповний робочий тиждень, використання на інших об'єктах;
- ❖ здійсненням тривалої професійної перепідготовки; набором працівників на ринку праці або перенавчання працівників, які підлягають звільненню;
- ❖ залучення додаткових працівників або ефективно використовувати наявну робочу силу;
- ❖ укладанням фінансових коштів в підготовку вузькоспеціалізованих робітників чи багатопрофільних спеціалістів.

Сутність політики управління персоналом складається у чіткому визначенні цілей роботи з кадрами на даному етапі та на перспективу.

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

Цілями кадрової політики виступають:

- ❖ своєчасне забезпечення підприємства персоналом у необхідній чисельності необхідної якості;
- ❖ забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- ❖ раціональне використання кадрового потенціалу підприємства;
- ❖ формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів [6].

Кадрова політика організації – це робота з персоналом, яка об'єднує його різні елементи і форми, а основною ціллю є створення високопрофесійного, високопродуктивного і згуртованого колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [7, с.321]

Основні принципи формування кадрової політики:

- ❖ **науковість** – використання сучасних наукових розробок, які дозволяють забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- ❖ **комплексність** – охоплення всіх сфер кадрової діяльності;
- ❖ **системність** – врахування взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових, необхідність обліку економічного і соціального ефекту, позитивного і негативного впливу різних заходів на кінцевий результат;
- ❖ **ефективність** – різні витрати на кадрові заходи повинні окупуватися результатами господарської діяльності.

Політика управління персоналом тісно пов'язана з усіма напрямками господарської політики організації. З однієї сторони, прийняття рішень у галузі кадрової політики проходить у всіх функціональних підсистемах: управління науково-технічною діяльністю, виробництвом, економічною роботою, зовнішньоекономічною діяльністю,

персоналом; **а з іншої** – рішення у галузі кадрової політики впливають на діяльність цих функціональних підсистем.

Оскільки **головна ціль політики управління персоналом** – забезпечення функціональних підсистем системи управління і виробничої системи організації необхідними працівниками, очевидно, що рішення з питань найму, оцінки, трудової адаптації, стимулювання і мотивації, навчання, атестації, організації праці та робочого місця, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, нововведеннями в кадровій роботі, вивільнення персоналу, визначення стилю керівництва сильно впливають на прийняття рішень в галузі господарської політики організації.

Чинники впливу і напрями реалізації стратегії та політики управління трудовими ресурсами. Проведення діагностики стану справ в організації є одним із самих важливих моментів на етапі розробки стратегії. Цей аналіз дозволяє роботодавцю сформулювати цілі, визначити стан справ в організації, які впливають на кадрову роботу.

До чинників зовнішнього впливу на політику управління трудовими ресурсами відносимо: вимоги трудового законодавства в країні, взаємовідносини з профспілками, стан ринку праці в регіоні, стан економічної кон'юнктури та попиту на робочу силу.

До чинників внутрішнього впливу на політику управління трудовими ресурсами відносяться: управлінська структура організації, стратегія, цілі та культура підприємства, кваліфікація робочої сили, стиль та якість керівництва, умови праці, якість товарів та послуг, імідж фірми, технічні, наукові та фінансові ресурси.

Політика управління персоналом має враховувати передбачені законодавством права і обов'язки громадян у сфері праці, а також дотримання кожним роботодавцем та працівником положень законів про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших нормативних документів, які регулюють соціально-трудова відносини. У зв'язку з цим політика управління персоналом певною мірою залежить від трудового законодавства в країні, стосовно найму, оцінювання, оплати праці на звільнення персоналу.

На працівників організації можуть впливати умови праці, в результаті чого робота може бути більш або менш привабливою. **Це залежить від:** місцезнаходження підприємства; взаємодії з іншими працівниками організації; ступеня свободи діяльності; шкідливих умов праці; наявності фізичних і психологічних зусиль; тривалості робочого дня тощо.

Політика управління персоналом формується стосовно всіх працівників організації в цілому. В такому випадку носить загальний характер Політика управління трудовими ресурсами окремих підрозділів, груп та категорій персоналу носить частковий характер.

Отже, Загальними принципами формування політики управління персоналом, які характерні для більшості організацій є наступні [8, с.37]:

- науковість (використання новітніх наукових рекомендацій у сфері управління персоналом);
- справедливість;
- комплексність та системність роботи з персоналом;
- послідовність;
- дотримання трудового законодавства;
- рівність всіх кадрів і відсутність дискримінації;
- економічність (забезпечення окупності витрат на підготовку персоналу);
- конкретність та адресність.

В залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації розрізняють пасивну, реактивну, превентивну, активну, відкриту та закриту політику управління персоналом.

Пасивна політика управління персоналом – керівництво не має обґрунтованої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Характерним є відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та

персоналу, діагностики кадрової ситуації. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на різні конфліктні ситуації, які прагне загасити різними засобами, без виявлення причин і можливих наслідків.

Реактивна політика управління персоналом – керівництво контролює симптоми стану в роботі з персоналом, причини і ситуації розвитку кризи: конфліктів, недостатню кваліфікацію працюючих для вирішення проблем, які виникли при реалізації поставлених задач. Характерна відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Служби персоналу контролюють ситуацію, знають причини, які привели до виникнення кадрових проблем.

Превентивна політика управління персоналом – керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів впливу на неї. Кадрова служба має всі засоби діагностики персоналу, прогнозування кадрової ситуації в середньостроковому періоді. В програмах розвитку організації є короткостроковий та середньостроковий прогноз потреби в кадрах, якісні та кількісні задачі по розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.

Активна політика управління персоналом – у керівництва є не тільки прогноз ситуації з кадрами, але й засоби впливу на неї, а служба управління персоналом здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та корегувати виконання програм у відповідності з умовами внутрішнього і зовнішнього середовища.

В залежності від ступеню відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу традиційно виділяють два типи політики персоналу – відкриту і закриту.

Відкрита політика управління персоналом характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на різних рівнях: може прийти і почати роботу з різних посад. Організація може прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи. Цей тип кадрової політики підходить для нових організацій, які агресивно захоплюють ринок, орієнтовані на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита політика управління персоналом – організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з чисельного складу співробітників організації. Такий тип кадрової політики характерний для організації, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, а також працюючих в умовах дефіциту кадрів.

Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

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

Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад [2].

1. Стадія формування підприємства.

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

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

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

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

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

• **1. Підготовка організаційного проекту:**

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

• **2. Формування кадрового складу:**

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

• **3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:**

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

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

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

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

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

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

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

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

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

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

2. Залучення нового персоналу.

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

3. Зміна принципів управління.

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

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

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

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

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

3. Стадія стабілізації підприємства.

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

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

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

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

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

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

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

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

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

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

- принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

- принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики, – безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призвів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору. До того ж, про здатність до змін свідчать наступні особливості персоналу:

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

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

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом підприємства:

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

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

3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами. Саме головне на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

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

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

- виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);

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

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

- організувати регулярні зустрічі проектної і експертної груп по обговоренню проекту і його розвитку;

- представити проект працівникам підприємства.

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

- привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;

- організувати процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, що подають такі пропозиції;

- створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;

- враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;

- намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

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

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

2. **Засвоєння:** люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі. Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного – потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

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

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

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

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

- **продаж підприємства** – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

- **введення зовнішнього управління** – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

- **пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів** – перебудова виробництва без зміни керівника.

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

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

- знайти нових партнерів і інвесторів.

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

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

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

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

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:

- цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива, а також стиль управління.

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

3.МЕХАНІЗМ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Оскільки однією із головних конкурентних переваг на сучасному етапі стає кадровий потенціал підприємства, тому кадрова стратегія розробляється для більшості компаній. **Пріоритетами при визначенні кадрової стратегії повинні стати:**

- підвищення кваліфікації персоналу;
- створення корпоративної культури;
- підвищення мотивації співробітників;
- створення сприятливого мікроклімату в колективі;
- планування потреби в персоналі;
- відбір і найм кандидатів;
- адаптація нових працівників;
- управління оплатою праці;
- оцінка виконання;
- навчання і розвиток кадрових ресурсів;
- створення необхідних умов праці та ін.

Відзначимо, що кадрова стратегія, як і інші функціональні стратегії, повинні формуватися відповідно до корпоративної стратегії підприємства. Стратегія управління трудовими ресурсами є складовою загально організаційної стратегії.

Стратегія управління трудовими ресурсами передбачає перспективний план забезпечення потреб організації у висококваліфікованому персоналі, який спроможний забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та стійкий розвиток підприємства в ринковому середовищі.

Стратегія управління трудовими ресурсами включає кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійній і кваліфікаційній структурі працюючих у зв'язку з розширенням виробництва або його перефільюванням; зміни в обсягах фінансування підготовки кадрів тощо. На підставі стратегії управління персоналом формується його політика, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом.

Так як, Політика управління трудовими ресурсами – це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом, а також враховує інтереси роботодавця та найманих працівників. Складовими політики управління персоналом є наступні: політика зайнятості; політика трудових доходів; соціальна політика. Політика управління персоналом повинна співпадати з його принципами, реалізовуватися через визначення та

виконання специфічних функцій та завдань, які розподіляються між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У внутрішніх положеннях організації про структурні підрозділи та посадових інструкціях розподіл завдань закріплюється за окремими виконавцями. Розподіл завдань та обов'язків виконавчих структур повинні доповнюватися їх обліком та періодичною звітністю виконавців. Поточний контроль за виконанням завдань з управління персоналом здійснюють постійно керівники всіх рівнів, які звітують на нарадах, засіданнях тощо.

Результат управління персоналом повинен відповідати його цілям і має два виміри: економічний і соціальний.

Економічна ефективність управління трудовими ресурсами вимірюється наступними показниками: прибутком організації в цілому, прибутком на одного середньорічного працюючого, прибутком на одного працівника апарату управління; продуктивністю праці (валової продукції на одного середньорічного працюючого, одного працівника апарату управління, одну гривню витрат, пов'язаних з управлінською діяльністю, одну гривню оплати праці працівників апарату управління), матеріалоємністю і енергоємністю продукції, рентабельністю виробництва.

Соціальна ефективність управління трудовими ресурсами характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динамікою реальної заробітної плати, умовами праці, плинністю персоналу, соціально-психологічним кліматом колективу

У ринкових умовах значно зростає ступінь самостійності та відповідальності організацій за результати власної господарської діяльності. Основна частина рішень, які торкаються виробництва, збуту продукції, встановлення контактів з постачальниками і клієнтами перейшло повністю в компетенцію спеціалістів організації. До того ж інтегруються економіки різних країн, з'явилась велика кількість сумісних підприємств і посилилась конкуренція. Ці обставини сприяли змінам в теорії управління, посиленням уваги до стратегічних питань розвитку організацій. Персонал почали розглядати як основний ресурс, який визначає в першу чергу успіх діяльності всієї організації.

На зміну теорії, яка розглядала персонал, як витратити, з'явилась теорія управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як один з ресурсів підприємства, що обумовлює необхідність розробки стратегії управління персоналом. Характеристика персоналу через витратний та ресурсний підходи наведені в таблиці 5.1 [1, с.152].

Таблиця 5.1

Характеристика підходів до персоналу

Персонал – витрати	Персонал – ресурс
примушення	доцільність
мінімізація	оптимізація
малий період планування	продовжний період планування
результати	засоби + результати
кількість	якість
негнучкий характер	гнучкий характер
залежний	автономний

Стратегія – це набір правил для прийняття стратегічних рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2]. Існує декілька типів стратегій організації: підприємництва, динамічного росту, максимізації прибутку, виживання, ліквідації.

Стратегічне управління – це управління, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють досягти конкурентних переваг [1, с.153].

Стратегія управління персоналом – довгостроковий, якісно визначений напрям застосування зусиль з формування трудового потенціалу підприємства [3, с.110]

Як зазначалось раніше, стратегія управління персоналом обумовлена загальною стратегією організації. Однак ці стратегії не є відокремленими, автономними. Стратегія управління персоналом реалізується її службою управління та лінійними керівниками, як органічна частина загальної стратегії організації. Стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, тому спеціалісти служби управління персоналом залучаються до розробки стратегії організації. В цілому, тільки персоналу прийдеся реалізовувати ту чи іншу стратегію організації і опрацювати її доцільність на собі.

Стратегія та політика управління персоналом розробляються вищим керівництвом організації, кадровими службами разом з профспілковою організацією і затверджується радою акціонерів або власниками підприємства. **Бажано, щоб політика управління персоналом широко обговорювалася в трудовому колективі та фіксувалася у загальноорганізаційних документах:** статуті підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього трудового розпорядку; контрактах з працівниками; положеннях про оплату та стимулювання праці; про атестацію, а також в інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами.

Зростаюча роль особистості працівника, його висока кваліфікація та вміння спрямовувати діяльність на виконання завдань організації, є запорукою ефективного планування стратегії та її реалізації.

4.ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗІ СТРАТЕГІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління персоналом повинно тісно пов'язуватися з загальною системою управління організацією підприємства. **Основними вимогами є наступні:**

1. Взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії організації. Політика управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення реалізації обраної стратегії організацією.

2. Стабільність та гнучкість політики управління персоналом.

Стабільними повинні бути цінності, переконання й норми поведінки працівників, а також установки роботодавців, щодо забезпечення стабільної зайнятості працюючих. Тому політика управління персоналом повинна бути зваженою, враховувати інтереси виробництва і працюючих.

3. Економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості організації.

4. Індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактору у виробництві.

5. Орієнтація на довготривале планування.

6. Соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих.

7. Активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення.

Управлінська стратегія – це загальна концепція системи управлінських рішень спрямованих на досягнення цілей організації та вирішення її проблем.

Управлінська стратегія включає наступні елементи: систему цілей (місію, загально організаційні та специфічні цілі), пріоритети (принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій. Політика управління персоналом підпорядкована реалізації стратегії організації і тому виходить з неї, розвиває і деталізує її.

Послідовність проходження основних етапів стратегічного управління персоналом наведені на рис. 5.1.

Стратегії організації поділяються на дві групи:

❖ *стратегії функціонування* (пов'язані з поведінкою організації на ринку – лідерство в низьких витратах, диференціації та фокусування);

❖ *стратегії розвитку* (зростання, помірне зростання, скорочення та комбінування) [8, с.39].

❖ *Стратегія лідерства в низьких витратах* орієнтує організацію на досягнення додаткового прибутку за рахунок економії постійних витрат, за рахунок максимізації продажу товарів і захоплення нових ринків за рахунок зниження цін.

Стратегія управління персоналом орієнтована на залучення та закріплення кадрів масових професій середньої кваліфікації, а в управлінні перевага надається спеціалістам адміністративного типу.

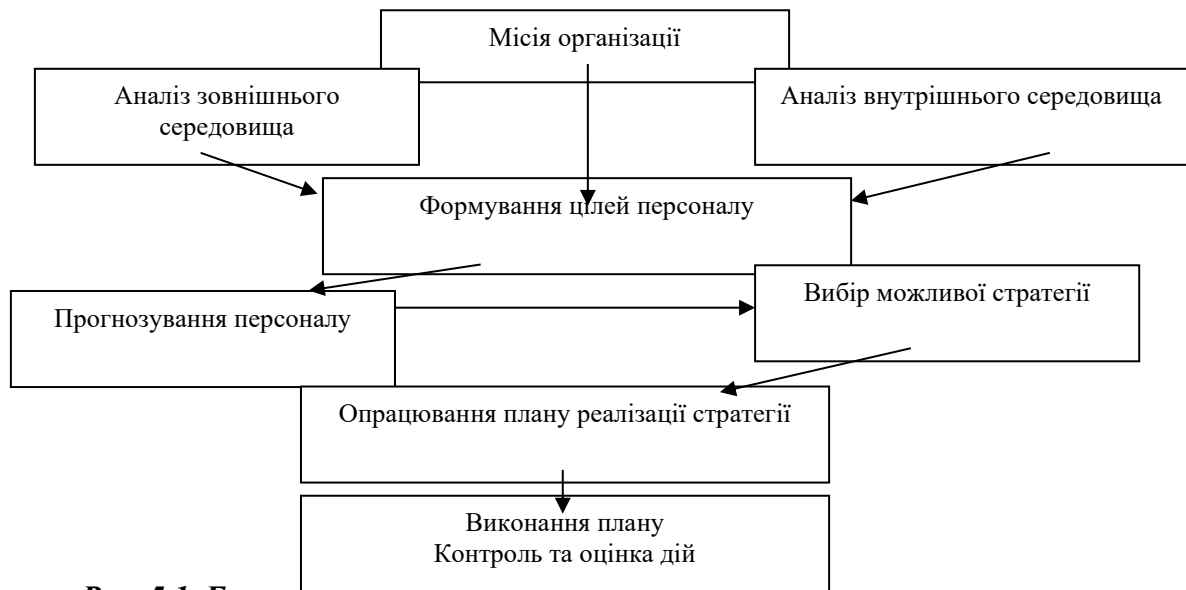


Рис. 5.1. Етапи стратегічного управління персоналом

Стратегія диференціації направлена на досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності.

Стратегія диференціації в управлінні персоналом направлена на вузьку спеціалізацію і високу кваліфікацію кадрів, а менеджери повинні мати лідерські й підприємницькі здібності.

Стратегія фокусування спрямовується на вибір організацією певного сегменту ринку та реалізацію на ньому однієї із двох стратегій: стратегії диференціації та лідерства у низьких витратах.

Стратегія управління персоналом повинна відповідати одній із них.

Стратегія зростання характеризується високими темпами зростання обсягів виробництва, а за рахунок впровадження інновацій, завоювання нових ринків збуту, перепрофілювання виробництва вдасться досягти конкурентних переваг.

Стратегія управління персоналом спрямована на залучення кадрів масових професій високої кваліфікації та спеціалістів із творчими і підприємницькими здібностями.

Стратегія помірне зростання передбачає зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже непотрібне та небезпечне.

Стратегія управління персоналом направлена на закріплення та залучення кадрів, їх стабілізацію в організації за рахунок внутрішньоорганізаційного переміщення і перепідготовки.

Стратегія скорочення виникає в період перебудови діяльності організації, коли потрібно позбутися всього застарілого в організації виробництва.

Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у звільненні, в першу чергу низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм у працевлаштуванні, збереженні кваліфікованої частини персоналу, перекваліфікації працівників, перехід на неповну робочу неділю. Не передбачається набір нових працівників.

Стратегія ліквідації реалізується, коли всі основні напрями діяльності знаходяться у занепаді з точки зору фінансових результатів, положення на ринку, якості продукції. Персонал організації негативно відноситься до реалізації заходів, що супроводжуються масовими звільненнями.

Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у пошуку найбільш безболісних способів скорочення зайнятих на виробництві (перехід на неповну робочу неділю, скорочений робочий день, працевлаштування вивільнених працівників в інших організаціях, внутрішні переміщення). В цих умовах організація не проводить зовнішнього набору працівників але частково зберігає найбільш кваліфікованих працівників для підтримки випуску продукції, яка залишилась.

Базовий набір стратегій підприємства і особливості їх реалізації в управлінні трудовими ресурсами представлено табл. 5.2.

Характер різних стратегій потребує певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальних стратегій більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонні стратегії вимагають наявності у менеджерів підприємницьких і адміністративних здібностей, сили волі, наполегливості, які дають змогу зберегти організацію.

Таблиця 5.2

Базовий набір стратегій підприємства і особливості їх реалізації в управлінні трудовими ресурсами

ид стратегії	Ключова ідея стратегії	Вимоги до трудових ресурсів підприємства	Відмінні особливості реалізації стратегії в управлінні трудовими ресурсами
Підприємницька	Управління в умовах обмеженості ресурсів і високого ризику	Ініціативність, заповзятливість, ділова активність, готовність до ризику та відповідальності, відносна стабільність кількісного складу	При наймі працівників пріоритет віддається тим, які готові до роботи в умовах високого рівня ризику, не бояться відповідальності за реалізацію ризикових рішень. Оцінка трудової діяльності працівників відбувається переважно за індивідуальними результатами, слабо піддається формалізації. Рівень мотивації працівників досить високий, що пов'язано з їх широким залученням до розробки і прийняття управлінських рішень, безпосередньої реалізації стратегії підприємства. Можливості професійного розвитку працівників визначаються їхніми індивідуальними здібностями, мотивація до розвитку підтримується керівництвом підприємства
Адаптаційна	Управління за допомогою пошуку балансу між необхідними організаційним і змінами й стабільністю діяльності підприємства	Уміння швидко адаптуватися до змін, набувати відсутні професійні знання, уміння і навички	При наймі працівників пріоритет віддається тим, які володіють більш високим рівнем професіоналізму, високою кваліфікацією, розширеними професійними компетенціями. Оцінка трудової діяльності проводиться на чітко обумовлених умовах трудових контрактів, піддається формалізації, провідними факторами при оцінці є прихильність працівників до підприємства і вміння працювати в групі. Рівень мотивації працівників визначається ступенем їх розуміння завдань, що вирішуються підприємством, і чітким формулюванням індивідуальних завдань трудової діяльності. Можливості професійного розвитку працівників забезпечуються структурованим і формалізованим підвищенням кваліфікації

Бюрократична	Жорстко регламентоване управління з метою досягнення стійкого зростання прибутку підприємства	суворе дотримання трудових регламентів, висока трудова дисципліна, стабільність складу	Наймання працівників здійснюється відповідно до чітко визначеними стандартними правилами і процедурами, пріоритет віддається працівникам, які максимально відповідають вимогам підприємства. Оцінка трудової діяльності орієнтована на результат і піддається регламентації. Рівень мотивації працівників є невисоким, що пов'язано з відсутністю можливості участі в управлінні і жорсткою формалізацією оцінки результатів праці. Можливості професійного розвитку працівників визначаються строго з потреб підприємства, регламентуються планами підвищення кваліфікації
Інноваційна	Управління, орієнтоване на інновації у всіх сферах життєдіяльності підприємства	Інноваційність, креативність мислення, здатність приймати нестандартні рішення, творчий характер праці	Система найму, підбору, оцінки і стимулювання працівників орієнтована на створення умов для інноваційної трудової діяльності, безперервного оновлення професійних знань, з відсутністю формально встановлених меж професійних компетенцій. Інновації в управлінні трудовими ресурсами підприємства мають характер соціальних нововведень, супроводжуються зміною соціальних відносин і структури підприємства. Управлінські рішення слабо централізовані, функціональні обов'язки працівників та їх посадові інструкції не підлягають жорсткій регламентації

Джерело: [10, с. 252]

приклад

Кадрова політика Товариства проводиться відповідно до Концепції управління персоналом, затвердженої наказом АТ «Вінницяобленерго» від 27.02.2020 р. № 76.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

Персонал - динамічний та найскладніший щодо керування ресурс, необхідний для досягнення основної мети та завдань підприємства. Високопрофесійні співробітники - головне його досягнення, яке треба зберігати, розвивати та вміло використовувати для успіху в конкурентній боротьбі.

Система управління персоналом - комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування персоналу та повне використання його можливостей в процесі діяльності Товариства для досягнення поставленої мети.

Управління трудовими ресурсами, безсумнівно, є одним із найважливіших аспектів теорії та практики управління.

Система управління персоналом АТ «Вінницяобленерго» націлена на порядок, принципи відбору та найму співробітників Товариства, їх адаптацію, навчання, допуск до самостійної роботи, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійне стимулювання до самовдосконалення методом оцінки, атестації та ротации персоналу, створення умов для кар'єрного росту, та матеріальної підтримки при переході від трудової діяльності до виходу на пенсію.

Основні етапи роботи з персоналом в АТ «Вінницяобленерго» описані нижче.

Відбір та найм персоналу

Добір персоналу та комплектація робочих місць та посад АТ «Вінницяобленерго» здійснюється кандидатами необхідного рівня професійної кваліфікації та стану здоров'я. Кваліфікаційні вимоги, у тому числі обсяг знань та навичок для кожної посади, а також вимоги до стану здоров'я кандидатів на певні посади встановлюються Галузевими нормативними документами.

В першу чергу на заміщення вакантних посад розглядаються кандидати з підготовленого кадрового резерву.

В разі відсутності або відмови кандидатів з числа резервістів, відділ кадрів розглядає документи «банку даних», подані претендентами на роботу в підрозділи

Товариства, відбирає підходящі кандидатури та пропонує їх відповідному керівнику, в підрозділі якого наявна вакансія. Керівник проводить співбесіду (тестування, анкетування) для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Якщо у базах кадрового резерву відсутні підготовлені кандидати, відділ кадрів оголошує конкурс на заміщення вакантної посади.

Конкурс проводиться відповідно до **«Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад працівників керівного складу, професіоналів та фахівців АТ «Вінницяобленерго»**. Його метою є підвищення об'єктивності відбору висококваліфікованих кадрів на посади, де особливе значення мають професійні якості співробітника, та забезпечення права рівного доступу співробітників Товариства та інших осіб до заміщення вакантних посад. Відповідно до цього Положення, конкурсний відбір проводиться серед працівників керівного складу та спеціалістів АТ «Вінницяобленерго», які ще не досягли встановленого законодавством граничного пенсійного віку.

З метою пошуку молодих спеціалістів, АТ «Вінницяобленерго» співпрацює з навчальними закладами різних рівнів акредитації. Для цього практикується прийом студентів для проходження виробничої практики, вивчення їх професійних і ділових якостей для можливого розгляду як кандидатів на роботу в підрозділи Товариства.

При прийомі на роботу (переведення на посади) професійним психологом проводиться тестування з психології зі складанням психографічного профілю.

Після прийняття рішення про прийом на роботу, відділ кадрів оформляє документи згідно з чинним законодавством. При цьому можливе встановлення випробувального терміну.

Адаптація персоналу

Важливим кроком в роботі з персоналом є організація виробничої і соціальної адаптації новоприйнятих співробітників. Перш за все, вона необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібний новому співробітнику, щоб освоїтися на новому робочому місці і почати працювати з максимальною віддачею.

Процес адаптації включає в себе наступні аспекти:

1) організаційна адаптація – процес, спрямований на засвоєння співробітником норм і правил, за якими живе підприємство :

- ознайомлення з історією і традиціями Товариства,
- ознайомлення з організаційною структурою і виробничими задачами підрозділу,
- ознайомлення з Правилами внутрішнього трудового розпорядку,
- ознайомлення з умовами Колективного договору,
- ознайомлення з Кодексом корпоративної культури АТ «Вінницяобленерго»;

2) соціально-психологічна адаптація – процес входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин:

- представлення новоприйнятих співробітників колективу безпосереднім керівником або директором за напрямком посадової діяльності,
- залучення нових співробітників до участі в корпоративних заходах,
- налагодження виробничих контактів з членами колективу,
- засвоєння вимог виробничої дисципліни.

3) професійна адаптація - опанування новим співробітником системою професійних знань і навичок та ефективного їх застосування на практиці, формування стійкого позитивного ставлення співробітника до своєї професії:

- роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності,
- ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, робочим місцем, умовами праці,
- проведення інструктажів,

- організація навчання працівників,
- періодичний контроль за навчанням новачків та перевірка застосування отриманих знань на практиці,
- урочисте вручення кваліфікаційного посвідчення, тощо.

Навчання персоналу

Надаючи особливого значення навчанню персоналу, в АТ «Вінницяобленерго» відкрито власний Учбовий центр, діяльність якого проводиться на сучасній матеріально-технічній та навчально-виробничій базі. В учбовому центрі облаштовані за сучасними вимогами навчальні кабінети, функціонують навчальні лабораторія і майстерня, навчально-тренувальний полігон, технічна бібліотека, методичний кабінет, музей історії розвитку і становлення підприємства.

В Учбовому центрі здійснюється професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників основних робітничих професій, таких як:

- електромонтер з експлуатації розподільчих мереж;
- електромонтер оперативно-виїзної бригади;
- електромонтер з ремонту і монтажу кабельних ліній;
- електромонтер з обслуговування підстанцій;
- електромонтер з ремонту повітряних ліній;
- електрослюсар з ремонту устаткування розподільчих пристроїв;
- електромонтер з випробувань та вимірювань;
- електромонтер з експлуатації електролічильників;
- стропальник;
- машиніст автовішки та автогідропідіймача;
- контролер енергонагляду.

Крім зазначених професій, в Учбовому центрі здійснюється навчання керівників і спеціалістів з питань охорони праці, Правил безпечної експлуатації електроустановок, Правил будови та безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів та Правил будови та безпечної експлуатації підйомників, спеціальне навчання та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів структурних одиниць Товариства, а саме:

- диспетчерів районів електричних мереж;
- майстрів ремонтно-експлуатаційних дільниць ЕМ;
- майстрів бригад по відключенню споживачів, заміні та експлуатації засобів обліку;
- інженерів з технічного аудиту;
- цільове (тематичне) навчання при впровадженні нового обладнання, програмно-технічних комплексів, нормативних документів, користування комп'ютерною технікою та інших питань.

Для керівного складу Товариства та співробітників, робота яких пов'язана із спілкуванням з споживачами та носить психоемоційне навантаження, в Учбовому центрі проводяться психологічні тренінги.

Товариство проводить навчання співробітників з метою підготовки їх до виконання конкретної роботи чи посадових обов'язків, та підтримання ними належного професійного рівня й підвищення кваліфікації. Професійну підготовку нових співробітників проводять з урахуванням вимог посадових інструкцій, «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників», типових програм, а також відповідно до індивідуальних або групових програм.

Програми професійної підготовки передбачають вивчення посадових і виробничих інструкцій, технічних описів і технологічних схем, правил, норм, стандартів із профілю роботи, а також інструкцій та нормативних документів з охорони праці та пожежної безпеки.

Терміни професійної підготовки співробітника залежать від вимог до професії, а також від його особистих здібностей. Вони не повинні перевищувати установлених стандартних термінів профпідготовки для працівників Товариства.

Крім професійної, співробітники проходять спеціальну підготовку.

Навчання персоналу Товариства здійснюється у відповідності з «Положенням про навчання і перевірку знань працівників АТ «Вінницяобленерго» з питань охорони праці, технічної експлуатації і пожежної безпеки», яке затверджується наказом АТ «Вінницяобленерго» та спрямоване на реалізацію системи безперервного навчання співробітників, що проводиться під час їх прийому на роботу, а також у процесі трудової діяльності.

Не допускаються до роботи працівники, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці.

Співробітники, функціональні обов'язки яких безпосередньо пов'язані з обслуговуванням електроустановок, повинні мати професійну підготовку електроенергетичного напрямку (повну вищу освіту, базову вищу, професійно-технічну). Під час працевлаштування співробітник повинен пред'явити документ державного зразка (диплом, свідоцтво, посвідчення) про набуту професію. Фахівці Товариства вправі перевіряти достовірність поданих документів.

Решта співробітників повинна мати рівень освіти, що відповідає встановленим Довідником кваліфікаційних професій працівників вимогам до даної професії (посади).

Професійне навчання кадрів на виробництві проводиться відповідно до вимог чинних нормативних документів, згідно з якими застосовуються такі його види:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Навчання співробітників має безперервний характер, його проводять протягом усієї трудової діяльності. Спеціалісти, які забезпечують виробничі процеси в електроенергетиці, проходять періодичне навчання один раз на три роки з відривом від виробництва, працівники робітничих професій – оперативний та оперативно-виробничий персонал – один раз на п'ять років, працівники інших категорій – за рішенням керівництва Товариства.

Однією з форм підтримки необхідної кваліфікації персоналу, її підвищення й удосконалення, є конкурс професійної майстерності, який проводиться відповідно до затвердженого Положення.

Виявити кращі бригади дозволяють змагання на першість АТ «Вінницяобленерго», які проводяться щорічно на навчально-тренувальних полігонах структурних одиниць Товариства. Мета змагань – підвищення рівня професійної майстерності, рівня підготовки персоналу бригад з оформлення робіт, а також скорочення часу виконання робіт, підвищення рівня якості виконання, забезпечення інструментами, пристроями й засобами захисту, обміну передовим досвідом організації й технології виконання робіт та виявлення й усунення порушень чинних нормативних документів з охорони праці й експлуатації, неточностей і помилок у роботі.

Змагання сприяють мобілізації персоналу для досягнення високих показників надійності роботи устаткування, вихованню почуття відповідальності в працівників за якість і безпеку робіт, пошуку і пропаганді передових і безпечних методів праці та підвищенню престижу роботи в структурних підрозділах Товариства.

Атестація персоналу

Одним із важливих складників системи управління персоналом в ПАТ «Вінницяобленерго» є створення умов для постійного стимулювання кожного працівника

Товариства до самовдосконалення шляхом щорічної його оцінки, з метою ротації кадрів та сприяння кар'єрному росту кращих.

Один із ефективних методів оцінки персоналу - атестація.

Атестація працівників – це процедура оцінки професійного рівня співробітників кваліфікаційним вимогам, вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Атестація проводиться з метою раціональної розстановки персоналу, ефективного використання його знань, умінь і навичок, визначення можливості професійного та кар'єрного росту працівників.

Відповідно до Колективного договору АТ «Вінницяобленерго», Положення про порядок проведення атестації керівників, професіоналів та фахівців АТ «Вінницяобленерго», атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці Товариства.

Атестація проводиться за рішенням Генерального директора.

Конкретні строки, перелік посад та графік проведення атестації затверджуються наказом Генерального директора.

Атестації не підлягають:

- співробітники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні жінки;
- особи, що здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;
- неповнолітні особи;
- особи, які працюють за сумісництвом.

Атестація співробітників проводиться не частіше, ніж один раз на три роки.

Під час атестації оцінюється професійний рівень співробітників, виконання ними посадових обов'язків та відповідність їх кваліфікаційним вимогам, визначених «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників» і відображених в посадових інструкціях та інших локальних нормативно-правових актах Товариства.

За результатами атестації співробітника атестаційна комісія ухвалює рішення про:

- відповідність працівника займаній посаді;
- невідповідність працівника займаній посаді.

У разі рішення про відповідність працівника займаній посаді, атестаційна комісія може надати рекомендації про:

- зарахування працівника до кадрового резерву відповідно до чинного в Товаристві «Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях ПАТ «Вінницяобленерго»;
- присвоєння чергової категорії;
- встановлення надбавки до заробітної плати або збільшення її розміру в межах затвердженої схеми посадових окладів;
- організацію стажування працівника на більш високій посаді;
- направлення працівника на підвищення кваліфікації для просування по роботі.

У разі прийняття атестаційною комісією рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може надати рекомендації про:

- направлення працівника на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією;
- переведення працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню.

Робота з резервом кадрів

Робота з резервом кадрів в Товаристві проводиться відповідно до Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго».

Кадровий резерв керівників, професіоналів і фахівців управління і структурних одиниць АТ «Вінницяобленерго» (далі — кадровий резерв) створюється для заміщення цих посад.

Кадровий резерв формується на посади керівників 1-4 рівня управління ПАТ «Вінницяобленерго» відповідно до організаційної структури Товариства, керівників структурних одиниць, а також на посади професіоналів і фахівців, на яких працюють особи пенсійного та передпенсійного віку (за 1,5 роки до дати настання права на призначення пенсії за віком).

Списки кадрового резерву складаються щорічно до 31 грудня і надаються до 20 січня у відділ кадрів управління Товариства.

Списки кадрового резерву переглядаються щорічно станом на 1 липня і в разі необхідності вносяться відповідні зміни.

До списку кандидатур в кадровий резерв включаються:

а) керівні працівники, професіонали і фахівці підрозділів управління та структурних одиниць Товариства, які мають необхідний досвід роботи за фахом або отримали рекомендацію атестаційної комісії щодо зарахування в резерв кадрів;

б) перспективні молоді спеціалісти управління та структурних одиниць Товариства, котрі виявили здібності до управлінської діяльності.

Кандидати для зарахування в резерв кадрів на посади керівників та професіоналів повинні мати повну вищу освіту, на інші посади – повну, або базову вищу освіту, бути професійно підготовленими, успішно справлятися із службовими обов'язками, мати організаторські здібності, стаж роботи в галузі не менше 3 років. Працівники, що зараховуються до резерву кадрів, мають бути не старші 55 років - чоловіки, і 50 років - жінки.

Зарахування в резерв кадрів здійснюється за згодою кандидата.

Керівник, в безпосередньому підпорядкуванні якого знаходиться співробітник, на чію посаду формується резерв, складає індивідуальну програму підготовки кандидата, зарахованого в резерв, з урахуванням його освіти, кваліфікації, досвіду роботи, та контролює її виконання.

Під час роботи, спрямованої на підвищення кваліфікації співробітників, зарахованих у резерв кадрів, обов'язково слід вживати найбільш ефективні методи, зокрема:

- участь резервістів у нарадах, семінарах, конференціях з відповідних питань діяльності вищого органу управління;
- участь у підготовці управлінських документів підприємства, структурного підрозділу;
- обов'язкове тимчасове виконання резервістами обов'язків працівника, на посаду якого зараховано в резерв;
- участь в опрацюванні встановлених форм звітності щодо діяльності підприємства, структурного підрозділу;
- відрядження на провідні підприємства для вивчення досвіду їх роботи для подальшого використання на практиці;
- стажування за посадою, на яку зараховано у резерв.

Співробітник, зарахований у резерв кадрів, повинен пройти підвищення кваліфікації до призначення на вищу посаду або протягом першого року роботи на вищій посаді.

Переважне право на заміщення вакантної посади має співробітник, зарахований до кадрового резерву.

Система матеріальної та моральної мотивації праці

Матеріальна та моральна мотивація праці закладена в системі соціальних гарантій і закріплена Колективним договором АТ «Вінницяобленерго».

Відповідно до Положень, які діють в Товаристві, з метою ефективного матеріального стимулювання співробітників, виплачуються премії та винагороди :

- за результати фінансово-господарської діяльності за місяць та обліковий період;
- за виявлення у юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та побутових споживачів порушень Правил роздрібного ринку електричної енергії;
- за виконання особливо важливих виробничих завдань;
- про стимулювання керівного складу структурних одиниць та служб управління з високовольтного напрямку роботи за виконання плану надання платних послуг населенню та стороннім організаціям;
- за виявлення порушень юридичними особами та фізичними особами-підприємцями Правил надання доступу до інфраструктури об'єкта енергетики та сприяння у наданні послуг з інших видів діяльності.

Крім того, з метою закріплення висококваліфікованих кадрів на підприємстві, посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні ефективності енергопостачання, скорочення втрат робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, в Товаристві діє ряд доплат та надбавок, зокрема:

- за високі досягнення в праці керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям ;
- за виконання особливо важливої роботи на певний термін;
- надбавка за класність водіям автомобілів;
- за високу професійну майстерність робітникам виробничого персоналу.

В Товаристві здійснюється ряд заходів морально заохочення персоналу, що разом з матеріальними стимулами покликані підвищити зацікавленість співробітників у досягненні головної мети діяльності підприємства - створення позитивного іміджу працівників енерго-компанії, сприяння задоволенню персоналу від роботи на підприємстві. Моральні стимули мобілізують найкращі риси характеру співробітників та підвищують зацікавленість у досягненні кращих особистих результатів роботи. У зв'язку з цим проводиться наступне:

- розміщення на Дошці Пошани Товариства фотографій працівників, які за результатами роботи визнані «Кращими працівниками року»;
- нагородження Грамотами і грошовими преміями з нагоди професійного свята Дня енергетика;
- подання кращих працівників до нагородження галузевими відзнаками та Почесними Грамотами Вінницької обласної адміністрації;
- занесення відомостей про визначні досягнення кращих працівників до Книги Пошани АТ «Вінницяобленерго, яка зберігається в музеї історії розвитку і становлення підприємства.

В рамках заходів соціального захисту співробітників, адміністрація та профспілковий комітет забезпечують придбання путівок в пансіонати відпочинку, в дитячі оздоровчі заклади з частковою компенсацією їх вартості, надання матеріальної допомоги в зв'язку з одруженням, народженням дитини, ювілейним днем народження, на лікування, поховання близьких родичів згідно Колективного договору.

З метою збереження традицій культурно-виховної, спортивно-масової роботи, в Товаристві проводяться Спартакіади серед структурних одиниць за участю керівників підрозділів. Запроваджена практика проведення корпоративних заходів, зокрема, відзначення державних свят, професійного свята Дня енергетика. Ці заходи сприяють згуртуванню колективів, створенню здорового морально-психологічного клімату.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

зміст

1. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
2. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби.
3. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу.
4. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації

1. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.

За умов сучасної ринкової економіки персоналу організацій притаманний високий динамізм розвитку. Він виявляється не лише у прискоренні процесу оновлення професійних знань і навичок, а й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей і компетенцій працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей виступають сьогодні основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам і вимогам виробництва, тому сучасні служби персоналу мають бути налаштовані на постійне вдосконалення роботи з формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, розроблення заходів поліпшення кадрової політики, створення умов для ефективної та продуктивної діяльності працівників усіх категорій.

Різноманіття назв кадрових служб зумовлене не тільки бажанням роботодавців мати певну організаційну структуру служби, а й продуманим економічним підходом. Структура та чисельність персоналу таких підрозділів залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних прав та обов'язків. Великі організації, як правило, створюють потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. Так, до служби персоналу великого підприємства можуть входити відділи (відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ соціального розвитку, відділ охорони праці); різні лабораторії та сектори (лабораторія наукової організації праці та управління виробництвом, лабораторія соціології та психофізіології праці, сектор раціоналізації праці), а також окремі фахівці (економіст з праці, інженер з нормування праці, інженер з підготовки кадрів, соціолог, психолог, юрисконсульт). Поряд із потужними компаніями в Україні існує чимало невеликих підприємств або фірм, які працюють у приватному секторі економіки. У таких організаціях підрозділи з управління персоналом, як правило, взагалі не створюються, а питаннями роботи з кадрами опікується або особисто перший керівник (власник підприємства), або уповноважена ним особа. Такий підхід виправдовує себе, якщо підприємство справді невелике, має просту організаційну структуру, здійснює один напрям діяльності, утримує невелику чисельність персоналу. У таких випадках діяльність з оформлення та ведення кадрової документації можна доручати конкретному фахівцю, наприклад менеджеру з персоналу, при цьому бажано щоб це був кваліфікований фахівець саме з питань управління персоналом.

Проте нерідко трапляються ситуації, коли керівники, особливо приватних фірм, відмовляються від створення служб управління персоналом. Пояснюються такі випадки не об'єктивними передумовами, а намаганням керівництва заощадити на витратах. У таких організаціях кадрова робота зазвичай зводиться до документаційного оформлення прийняття або звільнення працівників і доручається, як додаткові обов'язки, фахівцям інших професій: юристам, бухгалтерам, офісменеджерам, секретарям. Названі працівники, як правило, не мають спеціальної освіти у сфері управління персоналом і до того ж повинні виконувати ці функції додатково до своїх професійних обов'язків. Тому зрештою на практиці питаннями формування та розвитку персоналу серйозно ніхто не займається. Такі тенденції навряд чи є позитивними, оскільки не забезпечують створення в організації високопрофесійного й стабільного колективу.

На думку автора, ще однією проблемою є поширене ставлення керівників до кадрових служб як до підрозділів, які прямо не забезпечують прибутковості діяльності організації, а отже, мають, так би мовити, другорядне значення. Їх часто розглядають як відділ, що відповідає за приймання та звільнення працівників та оформлення відповідної кадрової документації. Питаннями ж управління персоналом, розробленням кадрової політики та стратегії розвитку організації мають опікуватися лише власники чи уповноважені ними керівники. Служби персоналу нерідко називають своєрідною «подушкою» між вищим керівництвом і найманими працівниками, оскільки вони забезпечують доведення до персоналу розпоряджень керівництва та вирішують можливі конфліктні ситуації у колективі. Враховуючи наведені факти, а також з метою структурування проблемних питань функціонування служб персоналу у сучасних умовах господарювання автором розроблено причинно-наслідкову діаграму, в якій проілюстровано зазначені проблеми.

У практиці діяльності більшості українських організацій структура, розміри та назви підрозділів з управління персоналом вельми різноманітні: від великих департаментів, служб, відділів до окремих посад менеджерів з персоналу. Чинне законодавство дозволяє кожній організації самостійно вирішувати питання створення кадрових служб з огляду на власні виробничі, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Досвід роботи провідних вітчизняних компаній засвідчує, що саме принципи економічної доцільності та перспективи стратегічного розвитку враховують при формуванні структури та чисельності служб персоналу.

Можна погодитись з думкою керівника відділу управління персоналом ТОВ «Агрохолдінг Авангард» Т. Белущенко, який вважає, що місце і роль служб персоналу в діяльності організацій змінювалися відповідно до змін в економічному розвитку країни. «Якщо на початку ХХ ст. служби персоналу були допоміжними підрозділами, основні функції яких полягали в обліку і документуванні руху персоналу (відділи кадрів), то нині вони є потужними структурними підрозділами, центрами, в яких концентрується вирішення комплексу економічних і соціальних питань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організацій. Місце служб персоналу в сучасних організаціях обумовлене характером завдань, які вони виконують. Найважливішими клієнтами служб персоналу є працівники, менеджери, акціонери (власники) організації і зовнішні споживачі їхніх послуг (клієнти). Надаючи їх, служба персоналу бере пряму й безпосередню участь у створенні організацією цінностей, завдяки яким вона досягає мети, реалізує свою місію».

Організація роботи з персоналом у підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Досвід провідних іноземних і вітчизняних компаній засвідчує, що діяльність сучасних служб управління персоналом не обмежується вирішенням суто адміністративних питань прийому, звільнення та обліку працівників. До їхніх функціональних обов'язків входить робота з визначення якісної потреби у персоналі, пошук і підбір працівників із відповідним рівнем кваліфікації та досвідом роботи, організація навчання та підвищення кваліфікації, проведення професійного оцінювання, планування кар'єрного просування, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та інші.

Корпоративну відповідальність служб персоналу можна визначити як відповідальність названих служб за управлінські рішення, проекти, програми, які вони розробляють і реалізують щодо власного персоналу. Служби персоналу стають своєрідним провідником між керівництвом або власниками організації, з однієї сторони, та найманими працівниками, з іншої, у механізмі реалізації соціальної політики. З точки зору концепції соціальної відповідальності вони мають приймати активну участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, формуванні принципів корпоративної

культури, проведенні різних соціологічних досліджень з приводу визначення рівня задоволення працівників роботою, умовами праці та відпочинку, матеріальним стимулюванням, соціальним забезпеченням тощо. Через постійне зростання за умов конкурентної боротьби вимог щодо професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, діяльність фахівців служб персоналу має спрямовуватися на пошук нових креативних методів підбору, відбору, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку персоналу

Зокрема, керівництво компанії «Вінер Імпортс Україна» бачить корпоративну відповідальність перед власними працівниками у такому: – надання робочих місць з конкурентноздатним рівнем заробітної плати та соціальним пакетом; – дотримання законодавства у сфері соціально-трудових відносин; – сприяння всебічному професійному та культурному розвитку співробітників [5]. Соціальна відповідальність керівництва компанії Platinum Bank проявляється в усвідомленні того, що можливості максимально використовувати трудовий потенціал безпосередньо залежать від духу і настрою її співробітників. Розуміючи роль і відповідальність усіх менеджерів компанії за створення та підтримку належної робочої атмосфери в колективах, керівництво компанії вимагає: – залучати співробітників до відповідальної та змістовної праці, яка відповідає їх здібностям і підвищує їх професіоналізм; – заохочувати підлеглих до пошуку кращих шляхів виконання поставлених завдань і покращення якості продуктів і послуг банку; – справедливо оцінювати своїх підлеглих згідно їхнього внеску та досягнень, з відповідною винагородою, яка тісно пов'язана з персональними результатами роботи та результатами діяльності компанії; – надавати співробітникам постійний зворотний зв'язок, сприяти їхньому особистому розвитку та кар'єрному зростанню; – бути відкритими у спілкуванні з персоналом, чуйними до їх побажань і потреб; – своєчасно забезпечувати працівників інформацією і знаннями, необхідними для розуміння цілей і завдань компанії; – реагувати на скарги і претензії співробітників, гарантувати справедливе ставлення до кожного працівника, не допускати погроз і переслідування [6]. Соціальна відповідальність Групи компанії «Фокстрот» перед власним персоналом реалізується шляхом виконання таких заходів: – гарантування всім працівникам належних умов праці; – забезпечення гідним рівнем соціальних гарантій; – надання можливостей підвищувати кваліфікацію через програми корпоративного навчання; – розробка програм мотивації та залучення до компанії талановитих менеджерів [4]

Важливим напрямом соціальної роботи служб персоналу є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат визначається як психологічний стан колективу, рівень міжособистісних відносин, які сформувались між працівниками в результаті спільної діяльності. Він визначається через індивідуальне самопочуття працівників у колективі, їх ставлення одне до одного, підтримкою спільних інтересів і цілей, дотримання ціннісних орієнтацій і визначених норм поведінки [8]. З метою покращення соціально-психологічного клімату у колективі служби персоналу використовують програми «Кращий працівник компанії», проводять різноманітні тренінги та семінари, організують спортивні змагання між різними структурними підрозділами, проводять корпоративні святкування урочистих подій і свят тощо. Подібні проекти спрямовані на формування у працівників відчуття власної значущості та потрібності організації, підвищення рівня їх лояльності та позитивного ставлення до власної роботи. Про підвищення статусу та ролі служб персоналу у загальній системі управління бізнесу свідчить і світовий досвід. Так, Патрік Райт, професор Корнельського університету, голова Департаменту з питань дослідження людських ресурсів і співдиректор Корнельської управлінської загальноосвітньої програми, вивчав думку менеджерів з персоналу та лінійних менеджерів щодо ефективності роботи HR-служб з приводу надання послуг, виконання функціональних обов'язків і внеску в розвиток компанії. Команда Райта проаналізувала результати діяльності 14-ти великих компаній, серед яких були банківські установи, фармацевтичні компанії, виробники комп'ютерної техніки та технологій та інші. Чисельність працівників у кожній із цих

компаній у середньому становила 42 тис. За рівнем доходу, питомою вагою ринку та рентабельністю ці компанії посідали рейтингові місця у своїх сферах діяльності. Дві з них занесено до списку «100 найкращих компаній», а п'ять — до списку «100 найпривабливіших компаній» за даними часопису «Fortune». За результатами проведених інтерв'ю з керівниками кадрових служб і менеджерами компаній було зроблено висновки, що «лінійні керівники визнають, що HR-служби мають серйозний вплив на розроблення стратегій розвитку компаній. Керівництво цих компаній усвідомлює, що внесок HR-служб підвищує вартість бізнесу, що сьогодні такі види діяльності менеджерів з персоналу, як розвиток талантів, найм персоналу та збереження ключових співробітників є вирішальними для успіху компанії», — зазначає Патрік Райт. — «Усі керівники компаній високо оцінили такі hr-сервіси кадрових служб, як розроблення об'єктивної системи оплати праці та ефективного кадрового навчання» [

Отже, нова роль служб персоналу має забезпечити їм статус провідної ланки у розробленні й реалізації ефективної кадрової політики та створенні умов для продуктивної діяльності трудового колективу. Інвестування коштів у персонал має певну специфіку, воно не приносить негайного фінансового прибутку, адже це той вид витрат, який працює на перспективу. Керівники сучасних компаній мають усвідомлювати, що фінансові успіхи їх бізнесу, на пряму залежать від роботи служб персоналу у забезпеченні високопрофесійного трудового колективу та створенні належних умов для його ефективної діяльності.

2. РОЛІ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ.

Сьогоднішні менеджери з персоналу, або HR-менеджери, прототип тих, кого в радянські часи називали кадровиками. Вони вели особисті справи, писали посадові інструкції, видавали пропуски. HR-відділ є практично в кожній поважаючій себе організації. Тут працюють менеджери з персоналу різної спеціалізації: ті, хто набирає співробітників у компанію, навчають їх, мотивують і розвивають професійний потенціал. **Менеджер з персоналу - це стратег.** Він повинен знайти спосіб, щоб кожний співробітник працював максимально ефективно. Головне - результат, а щоб його отримати, потрібна серйозна мотивація. Як її домогтися й пояснити працівникам, чого від них чекають - завдання менеджера з персоналу. Для цього він сам має вникнути в суть інновації й стратегію своєї компанії. Крім цього, HR-фахівці стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії й сприяють росту їхнього професіоналізму. Для чого застосовуються різні тести, тренінги й навчальні програми.

Менеджер по персоналу - це фахівець, який, в залежності від правил компанії, займається підбором, адаптацією, звільненням і навіть розвитком персоналу.

Що робить менеджер по персоналу

- ❖ Обов'язки менеджера по персоналу (HR-менеджера) залежать від розміру і структури компанії.
- ❖ Менеджер по персоналу постійно спостерігає за ситуацією на ринку праці, за трендами і середньою зарплатою фахівців різних спеціальностей.
- ❖ Знаходить персонал для компанії, відповідає за планування найму, створює кадровий резерв.
- ❖ Створює систему мотивації співробітників.
- ❖ Відповідає за корпоративну культуру: формує соціально-психологічний клімат, цінності і зацікавленість працівників у досягненні загальних цілей.

❖ Організовує професійну і психологічну адаптацію нових співробітників, проводить атестацію працівників, розробляє і впроваджує методи управління персоналом, працює з співробітниками, які звільнюються.

❖ Відповідає за організацію тренінгів та навчальних семінарів для співробітників.

Скільки отримує менеджер по персоналу

Зарплата менеджера з персоналу залежить від кількості обов'язків, рівня відповідальності, розмірів компанії.

В середньому «Менеджер по персоналу» в Україні заробляє 14000 грн. Це медіана заробітних плат за даними з 1475 вакансій, розміщених на Work.ua з заголовком «Менеджер по персоналу» і за запитами-синонімів «HR generalist», «Табельник», «табельниця» та ін. За останні 3 місяці. Діапазон, який містить медіану, виділений на графіку.

Які навички потрібні менеджеру з персоналу

❖ Менеджер по персоналу повинен розбиратися в психології і розуміти, які особисті якості потрібні того чи іншого фахівця, щоб зайняти посаду.

❖ Професійно володіти навичками спілкування для проведення співбесід, вміння знімати психічне напруження, налаштувати людини на розмову, заспокоїти і підтримати.

❖ Важливо знати чинне трудове законодавство, правила оформлення документації по прийому і звільнення персоналу.

❖ Бути чуйним і відкритим.

Переваги і недоліки в роботі менеджера з персоналу

Переваги	недоліки
<p>❖ Робота з людьми. Якщо ви любите спілкування, це те, що потрібно!</p> <p>❖ Можливість кар'єрного росту. У менеджерів по персоналу є багато можливостей для зростання.</p> <p>❖ Велике коло знайомств. Оскільки менеджер по персоналу повинен спілкуватися з дуже великою кількістю людей</p>	<p>❖ Можливий ненормований робочий день. Адже співбесіди часто проводяться в неробочий час, коли зручно кандидатам.</p> <p>❖ Велика відповідальність. Адже від менеджера з персоналу залежить, які люди будуть працювати в компанії, якою буде атмосфера в колективі.</p> <p>❖ Стреси. Час від часу думки менеджера з персоналу і керівника можуть розходитися. Тому потрібно доводити свою правоту, сперечатися, витрачати на це енергію. Крім того, на менеджера по персоналу завжди тиснуть терміни, адже знайти кандидата, як правило, потрібно «на вчора».</p>

Плюси професії

До служби персоналу поступово стали ставитися як до важливого: у найбільших компаніях з'являються HR-директори в ранзі віце-президентів і членів ради директорів.

- 80% успіху компанії залежить від діяльності HR-менеджерів.
- Досить різноманітна й різнопланова робота.
- У людей цієї професії завжди є робота.

Мінуси професії

- Необхідність повідомляти кандидатів, що його кандидатура не пройшла конкурсний відбір або що компанія більше не має потреби в його послугах.
- Високий ступінь відповідальності за роботу з людським ресурсом, тому що саме від правильності вибору HR-менеджера залежить подальший успіх компанії.

- Відсутність математичної й бізнес-підготовки для створення процедур в області оплати й атестації персоналу.

За даними опитування Work.ua серед зареєстрованих шукачів з досвідом роботи менеджером з персоналу.

Менеджер з персоналу — дуже потрібна людина. Та, як правило, компанії, в яких працює до 50 осіб, не наймають таких спеціалістів. Але роботи для ейчарів насправді дуже багато.

Для професійного менеджера з персоналу важливі такі якості як працездатність і впевненість у собі. Часто їм доводиться приймати рішення, відповідальність за які вони несуть самостійно.

HR-менеджер повинен бути людиною комунікабельною і позитивно настроєною стосовно співрозмовника.

Типова **кваліфікаційна характеристика на посаду менеджера з персоналу**, наведена нижче, міститься у Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» (Розділ 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців») Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, що розроблений та затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336.

Також наведемо зразок **посадової інструкції менеджера з персоналу**, розробленої на основі вищезазначеної типової кваліфікаційної характеристики та загальних положень Випуску 1 Довідника.

Завдання та обов'язки

- Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу.

- Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

- Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології.

- Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами.

- Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

- Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах.

- Інформує та консулює керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

- Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників.

- Організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

- Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.

— Організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами.

— Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів.

— Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом.

— Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку.

— Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

— Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

Повинен знати:

— законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом;

— цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства;

— трудове законодавство; основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу;

— кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг;

— методику планування і прогнозування потреби персоналу;

— методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих;

— сучасні концепції управління персоналом;

— систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів;

— основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад;

— основи соціології та психології праці;

— етику ділового спілкування;

— передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації;

— методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки;

— правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом — не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

менеджера з персоналу відділу кадрів

1. Загальні положення

Менеджер з персоналу призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства _____ (назва підприємства) за поданням начальника відділу.

Менеджер з персоналу підпорядкований начальнику відділу.

У своїй діяльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про Відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

2. Завдання та обов'язки

Менеджер з персоналу:

— організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;

- забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;
- безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;
- вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;
- організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;
- розробляє та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;
- інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом;
- очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;
- організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;
- забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок;
- організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;
- бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
- контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку;
- організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток;
- контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
- забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

3. Права

Менеджер з персоналу має право:

- представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції Відділу за дорученням директора підприємства, його заступника або начальника відділу;
- одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на Відділ обов'язків;
- перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах апарату управління підприємства;
- вносити пропозиції начальнику відділу щодо заходів покращення роботи з кадрами.

4. Відповідальність

Менеджер з персоналу несе відповідальність за якісне та своєчасне виконання покладених доручень начальника відділу; виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, завдань та обов'язків покладених на нього цією Інструкцією.

5. Повинен знати

Менеджер з персоналу повинен знати:

- законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом;
- цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства;
- трудове законодавство;
- основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу;
- кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг;
- методику планування і прогнозування потреби персоналу;
- методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих;
- сучасні концепції управління персоналом;
- систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів;
- основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад;
- основи соціології та психології праці;
- етику ділового спілкування;
- передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації;

— методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки;

— правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

6. Кваліфікаційні вимоги

Менеджером з персоналу призначається особа, яка має повну вищу освіту напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повну вищу освіту (спеціаліст, магістр) і стаж роботи за фахом — не менше 2 років та післядипломну освіту за напрямом «Менеджмент».

7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. У відділі організації праці отримує штатний розпис і зміни до нього та зміни в структурі підприємства.

2. Отримує від інспектора з кадрів необхідні матеріали для виконання функціональних завдань та обов'язків.

Посадова інструкція HR-менеджера

1. Загальні положення

1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність HR-менеджера.

1.2 HR-менеджер відноситься до категорії керівників.

1.3 HR-менеджер призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства за поданням директора по персоналу.

1.4 Посадове підпорядкування:

.4.1	Пряме підпорядкування	заступнику директора по персоналу
.4.2.	Додаткове підпорядкування	—
.4.3	Віддає розпорядження	—
.4.4	Працівника заміщає	особа, призначена директором підприємства
.4.5	Працівник заміщає	—

1. Кваліфікаційні вимоги до HR-менеджера:

.1.	Освіта*	вища професійна
.2.	Досвід роботи	стаж кадрової роботи зі спеціальності не менш (2 років; 3 років; ін.)
.3.	Знання	Законодавчі і нормативні правові документи з питань керування персоналом. Трудове законодавство. Основи ринкової економіки, підприємництва і ведення бізнесу. Кон'юнктуру ринку праці, робочої сили й освітніх послуг. Методики профвідбору і техніку складання тестів на профпригодність. Сучасні концепції і методи керування персоналом з використанням автоматизованих підсистем «Аси-кадри» і автоматизованих робочих місць працівників кадрових і інших підрозділів підприємства. Основи трудової мотивації і системи оцінки персоналу. Форми і методи навчання і підвищення кваліфікації кадрів. Порядок розробки трудових договорів (контрактів). Методи й організацію менеджменту. Методи обліку руху кадрів. Основи технології виробництва і перспективи розвитку підприємства, структуру керування і його кадровий склад. Основи загальної і спеціальної психології, соціології і психології праці. Етику ділового спілкування. Основи організації діловодства, у т.ч. кадрового. Методи обробки інформації з використанням сучасних

		технічних засобів комунікації і зв'язку, комп'ютерів. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Правила і норми охорони праці.
.4.	Навички	–
.5.	Додаткові вимоги	додаткову підготовку в області менеджменту

1. Документи, які регламентують діяльність HR-менеджера

3.1 Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

3.2 Внутрішні документи:

Статут підприємства, Накази і розпорядження директора підприємства (заступника директора по персоналу); Положення про відділ керування персоналу, Посадова інструкція HR-менеджера, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

1. Посадові обов'язки HR-менеджера

HR-менеджер:

4.1. Створює ефективну систему керування кадрами і соціальними процесами на підприємстві, що забезпечує умови для ініціативної і творчої діяльності працівників з обліком їх індивідуальних особливостей і професійних навичок, ефективної побудови взаємин у колективі.

4.2. Визначає потребу підприємства в персоналі; розробляє систему заміщення посад і робочих місць; вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами; організує пошук кандидатів з використанням різних джерел (засобів масової інформації, Інтернету, кадрових агентств і центрів по працевлаштуванню й ін.).

4.3. Проводить добір з числа кандидатів, що відповідають вимогам розроблених програм чи найбільш прийнятних з погляду керівництва підприємства; проводить співбесіди з тими, хто наймається на роботу; вивчає ділові і професійні якості працівників при доборі, розміщенні і плануванні їх діяльності і професійного росту; забезпечує укомплектування підприємства кадрами.

4.4. Бере участь у розробці організаційної структури підприємства (складання штатних розкладів, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, проектів трудових договорів (контрактів), ін.).

4.5. Підготує трудові договори (контракти), що укладаються з керівниками і фахівцями вищого рівня; забезпечує виконання умов договорів.

4.6. Забезпечує якісне формування і раціональне використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням перспектив розвитку і підвищення обсягів виробництва (продаж, надання послуг, виконання робіт і ін.).

4.7. Створює необхідні умови і реальні можливості для розвитку і задоволення потреб кожного працівника.

4.8. Планує потребу в перепідготовці і підвищенні кваліфікації персоналу; організує навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу за допомогою напрямку працівників у навчальні заклади, залучення високопрофесійних фахівців з підготовки кадрів на підприємства для проведення навчання, тренінгів і ін.

4.9. Розробляє системи оцінки ділових й особистісних якостей працівників, організує проведення атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

4.10. Визначає й аналізує причини плинності і змінюваності працівників, стан трудової і професійної дисципліни на підприємстві; бере участь у проведених кадровим підрозділом підприємства заходах щодо зміцнення трудової дисципліни і закріплення кадрів; вивчає соціально-побутові потреби персоналу і виробляє пропозиції по їх реалізації і захисту трудових ресурсів підприємства від плинності кадрів.

4.11. Розробляє і впроваджує системи мотивації працівників підприємства (розробка систем матеріального і морального стимулювання працівників, що сприяють

досягненню високих економічних, технічних і соціальних показників роботи підприємства; розробка програм соціального забезпечення працівників; вироблення пропозицій по наданню матеріальних і моральних переваг окремим фахівцям і ін.).

4.12. Складає звіти по зарплатах, преміюванню працівників, показникам чисельності персоналу, структурі і плинності кадрів, кон'юнктурі на ринку праці за звітний період.

4.13. Вивчає результати науково-дослідних робіт, нормативну, методичну і юридичну літературу, наукові публікації, інші джерела з проблем керування кадрами і соціальної захищеності працівників.

4.14. Аналізує стан кадрової роботи на підприємстві і розробляє міри і пропозиції по підвищенню рівня її проведення.

4.15. Здійснює контроль за правильним застосуванням трудового законодавства на підприємстві — у частині прийому, переміщення, звільнення працівників; заохочення працівників, що відрізнялися; накладення стягнень на працівників, що порушують вимоги посадових інструкцій, трудову дисципліну; просування по службі, зниження в посаді.

4.16. Підготує методичні вказівки по розвитку й удосконалюванню форм роботи з персоналом підрозділів, керуванню персоналом і доводить їх до відома керівників структурних підрозділів підприємства.

4.17. Доводить інформацію по кадровим питанням і найважливішим кадровим рішенням до всіх працівників.

4.18. Здійснює прийом громадян з особистих питань, розробляє індивідуальні програми кар'єрного росту.

4.19. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових суперечок і конфліктів.

1. Права HR-менеджера

HR-менеджер має право:

5.1. Діяти від імені відділу, представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами підприємства, організаціями й органами державної влади.

5.2. Здійснювати взаємодії з керівниками (співробітниками) усіх (окремих) структурних підрозділів підприємства.

5.3. Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності очоленого ним структурного підрозділу.

5.4. Вносити на розгляд керівництва пропозиції по поліпшенню діяльності підприємства і очоленого ним структурного підрозділу зокрема.

5.5. Брати участь у підготовці проектів наказів, інструкцій, указівок, а також кошторисів, договорів і інших документів, зв'язаних з діяльністю структурного підрозділу.

5.6. У межах своєї компетенції підписувати і візувати документи.

5.7. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими організаціями з питань, що входять у його компетенцію.

5.8. Подавати пропозиції директору підприємства про залучення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб очоленого ним структурного підрозділу за результатами перевірок.

1. Відповідальність HR-менеджера

HR-менеджер несе відповідальність:

6.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, - у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.

6.2. За правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

6.3. За причинені матеріальні втрати - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

1. Умови роботи HR-менеджера

Режим роботи HR-менеджера визначається згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

1. Умови оплати праці HR-менеджера

Умови оплати праці HR-менеджера визначаються згідно з Положенням про оплату праці персоналу.

9 КІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

9.1 Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один із яких зберігається у Підприємства, інший — у працівника.

9.2 Задачі, Обов'язки, Права і Відповідальність можуть бути уточнені відповідно до зміни Структури, Задач і Функцій структурного підрозділу і робочого місця.

9.3 Зміни і доповнення до даної Посадової інструкції вносяться наказом генерального директора підприємства.

Керівник структурного підрозділу		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
УЗГОДЖЕНО:		
Начальник юридичного відділу		
(підпис)	(прізвище, ініціали)	
00.00.0000		
З інструкцією ознайомлений:		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
	00.00.00	

ТЕМА 5: КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.

1. Цілі та задачі планування та формування кадрового складу
2. Аналіз чисельності та структури персоналу
3. Планування потреби організації в персоналі та методи її визначення

1. ЦІЛІ ТА ЗАДАЧІ ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ

Для забезпечення ефективної роботи організації кадровий склад повинен бути укомплектованим. Це вимагає здійснювати планування персоналу.

Ціль планування персоналу полягає в наданні працюючим робочого місця в потрібний час і у необхідній кількості у відповідності як з їх здібностями та схильностями, так і з вимогами виробництва [1]. Робочі місця з точки зору продуктивності та мотивації повинні дозволяти працюючим оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці та відповідати вимогам умов праці й забезпеченості зайнятості.

1. Стратегічні чинники (покращення якості продукції пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу).
2. Середньострокові чинники, що орієнтовані на стабільну потребу в персоналі.
3. Поточні чинники (перехід на випуск нової продукції, надання нових послуг, пошук нових ринків збуту, скорочення сфер бізнесу) обумовлюють проблеми із визначенням потреби в працівниках.

Таким чином, *планування трудових ресурсів* – це функція управління трудовими ресурсами та важлива складова процесу постійного формування та приведення у відповідність з потребами розвитку структури персоналу організації.

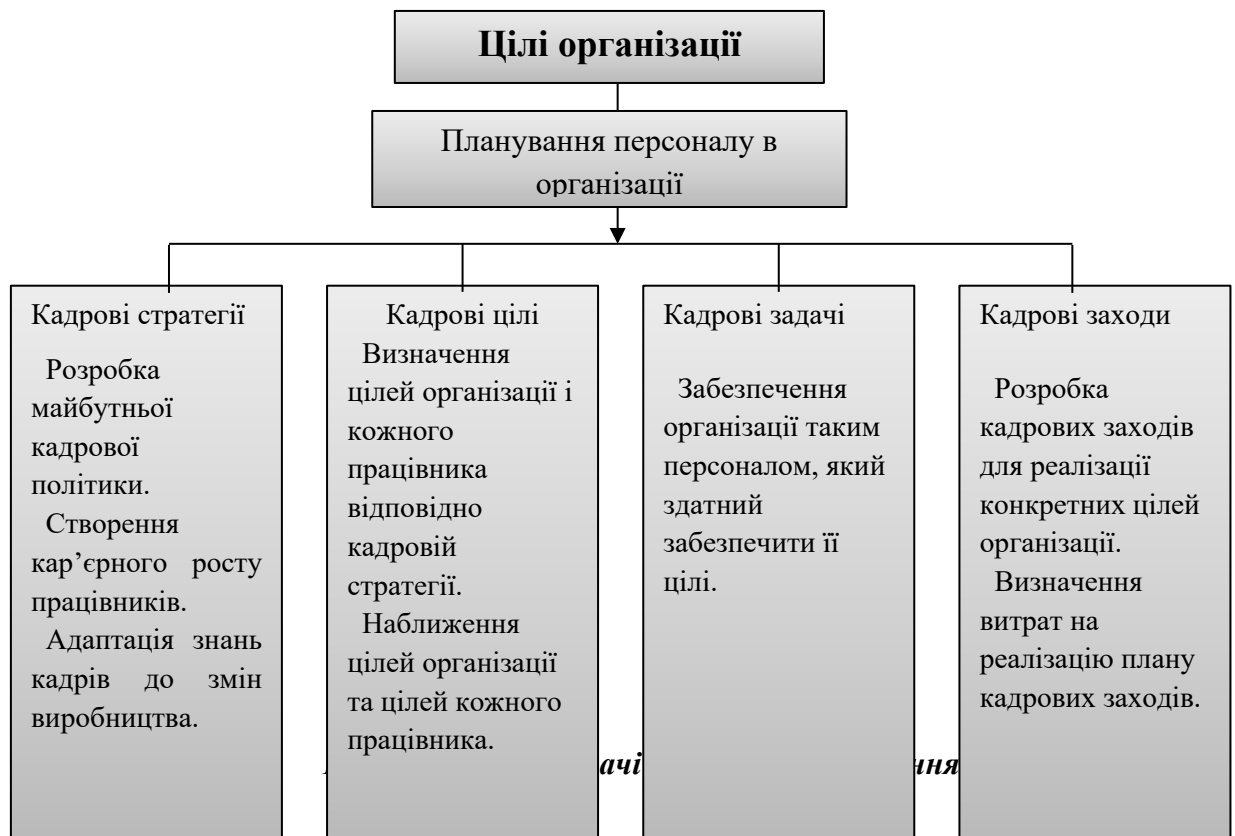
Цілі та задачі кадрового планування представлено на рис.5.1.

Планування кадрової роботи в організації здійснюється на основі загальних для всієї системи планування принципів, найважливішими з яких є: науковий характер планування і прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів.

Планування персоналу організації передбачає розроблення кадрових стратегій, визначення кадрових цілей, встановлення кадрових задач та розроблення кадрових заходів, які забезпечать найбільш ефективно використання наявних трудових ресурсів.

Планування персоналу, крім того, створює передумови для своєчасного виявлення проблем у забезпеченні організації трудовими ресурсами.

Забезпечення точності планування дозволяє організації уникнути зайвих витрат, а побудований правильно прогноз потреби у трудових ресурсах визначає стратегію розвитку трудових ресурсів та дозволяє планувати кар'єру працюючих, створювати резерв на заміщення посад, передбачити необхідні кадрові зміни.



2. АНАЛІЗ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ

Аналіз чисельності та структури персоналу, його раціональне використання сприяє ефективному плануванню потреби в людських ресурсах організації. Персонал першим реагує на техніко-економічні та організаційні зміни в організації (збільшення або скорочення працюючих, зростання чи зниження кваліфікації, зміни у віковому складі або у статевій структурі). У зв'язку з цим аналіз повинен показати реальний рух робочої сили в організації.

Головна мета аналізу персоналу – це своєчасне визначення змін персоналу під впливом певних факторів та розуміння тенденцій зайнятості у майбутньому.

Головним завданням аналізу персоналу є визначення якісних змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за визначений період та ступінь впливу на них різних факторів, а також раціональне використання потенціалу працюючих та їх відповідності потребам організації і вимогам часу.

Весь персонал організації за поділом праці розділяють на: промислово-виробничий та непромисловий. До промислово-виробничого належать працівники які зайняті в основних та допоміжних підрозділах, лабораторіях, дослідних установах, апараті управління, підрозділах охорони. Непромисловий (невиробничий) персонал включає працівників житлово-комунальних служб, медичного підрозділу, культурних закладів, навчальних структур та ін.). Динаміка співвідношення основних груп персоналу в порівнянні з економічними результатами діяльності організації є основною підставою для обґрунтованих висновків щодо самої діяльності організації.

Аналіз доцільно проводити у певній послідовності. Формалізований процес проведення аналізу має наступний вигляд.

Основні етапи проведення аналізу:

1. Проведення розрахунку величин співвідношень чисельності визначених груп працівників на кожному рівні управління організацією (по цехах, бригадах, дільницях, ланках, по управлінському персоналу).

2. Отримані дані будуть відображати структуру поділу кадрового потенціалу організації.

3. Отримані дані деталізуються та доповнюються даними про чисельність працівників, які виконують спеціалізовані функції (встановлюється чисельність керівників, спеціалістів, службовців, робітників по категоріях).

4. Здійснення аналізу чисельності працівників розумової праці (по спеціальностях та кваліфікації).

Чисельність працюючих спочатку аналізується в цілому по організації, а потім по окремих підрозділах. В ході проведення цієї роботи рекомендується відстежувати динаміку кількісних та якісних характеристик кадрового складу, шляхом порівняння показників окремих складових персоналу по різних роках та нормативних показниках і встановлення відхилень від плану або нормативу. Потім за кожним показником або групою показників, що характеризують персонал, з'ясовують причини відхилень від планових величин. На підставі проведеного аналізу розробляється система заходів комплексного характеру по підвищенню ефективності використання персоналу.

Отримані результати аналізу персоналу створюють основу прогнозів розвитку кадрового потенціалу організації (визначається необхідна кількість та кваліфікація працюючих у перспективі, а також освітній рівень трудових ресурсів).

Кадровий потенціал підприємства представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового потенціалу, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації [2].

Прогнозуванню та плануванню підлягає вся система заходів з підбору, адаптації, навчання та використання персоналу, а також можливі зміни у структурі працюючих і руху персоналу організації (за віком, освітою, стажем роботи). На підставі аналізу й передбачуваних змін встановлюють обсяги вибуття кадрів, плануються заходи з вирішення соціальних проблем, підготовки кадрів, професійно-кваліфікованого просування, планування кар'єри та ін. [3]. Таким чином, аналіз чисельності та структури персоналу організації є важливим інструментом діагностики стану й динаміки кадрового потенціалу. Керівництво організації маючи достовірну інформацію, може приймати обґрунтовані рішення з поліпшення використання кадрів та їх планування.

Інформація з персоналу – це сукупність всіх оперативних зведень, а також процесів їх обробки для кадрового планування. Інформація про персонал повинна відповідати наступним вимогам: простоти, наочності, однозначності, співставності, спадковості, актуальності [1].

3. Планування потреби організації в персоналі та методи її визначення

Планування потреби в персоналі є початковою стадією процесу кадрового планування (рис. 5.2).

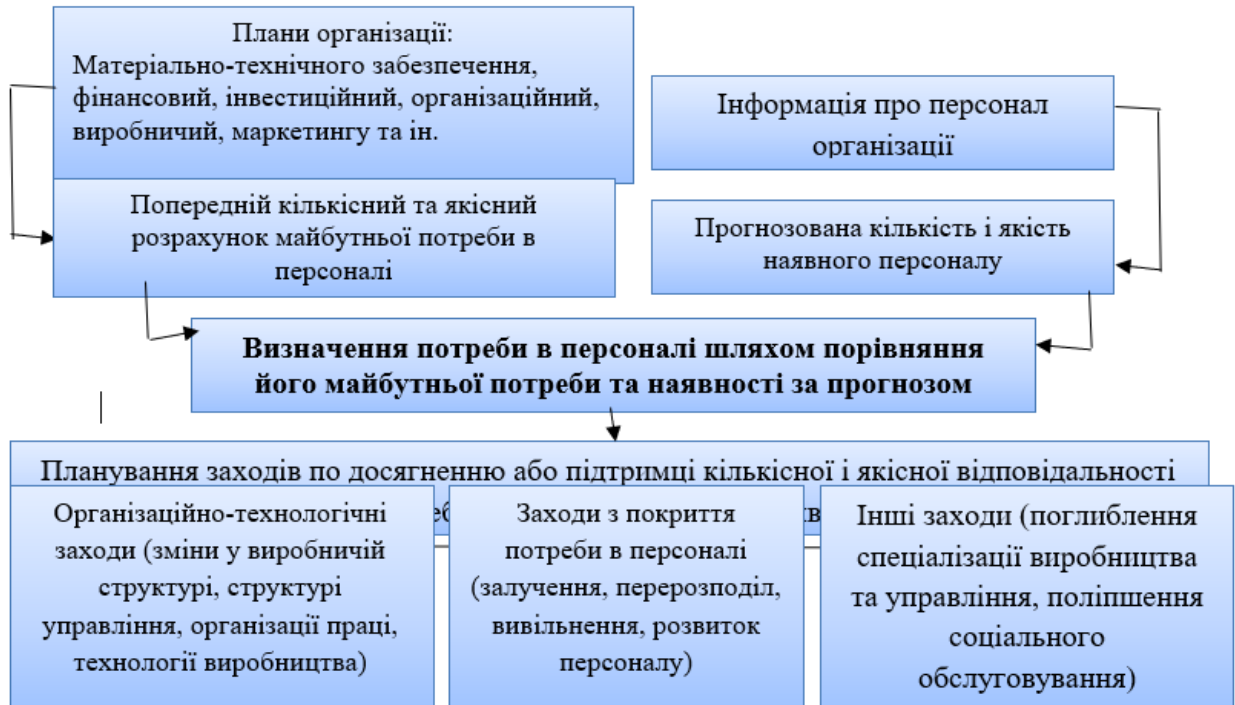


Рис. 5.2. Схема планування потреби в персоналі

Планування потреби в персоналі базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, плани організаційно технічних заходів, штатному розкладі та плани заміщення вакантних посад. При визначенні потреб в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів.

Кадрові служби використовують різноманітні методи, за допомогою яких розраховується потрібна чисельність персоналу. Виділяють два види потреб – якісні та кількісні. Якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Розрахунок якісних параметрів потреби в професіях, спеціальностях завжди проводиться одночасно з розрахунками чисельності персоналу по кожному з них. При визначенні потреби організації в працівниках певної якості враховується загальна структура управління й структури підрозділів, штатний розпис, посадові інструкції фахівців, професіоналів, керівників, які є основою розрахунків трудомісткості виконання посадових функцій.

Штатний розпис - документ, яким визначається перелік посад і професій працівників організації із зазначенням їх кількості та складових їхньої заробітної плати відповідно до умов оплати праці. У штатному розписі ми відображаємо оклад за посадою, а не суму заробітної плати, яку отримає працівник. Умови, на яких приймаємо працівника, — повний оклад за посадою, норму тривалості робочого часу і відповідний розмір оплати праці, — обов'язково прописуємо у наказі. Про оплату згідно зі штатним розписом у наказі про прийняття на роботу писати не можна. У штатному розписі немає і не може бути ніяких прізвищ працівників.

Основою такої таблиці є балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їхнього надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел має дорівнювати сумі їхніх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль відіграє досягнення їхньої оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації [13, 962].

Під час планування персоналу найчастіше використовують трудові баланси, що відображають рух робочої сили та використання фонду робочого часу. Особливістю балансового методу є те, що планування персоналу здійснюється для кількох пов'язаних видів діяльності підприємства.

Балансовий метод – це комплексний метод вивчення складу та використання робочої сили, завдяки чому він є інструментом формування інформаційної бази даних про персонал підприємства.

Одним із широковживаних та універсальних методів розрахунку потреби в персоналі є нормативний. Він передбачає використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження.

Статистичний метод – метод розрахунку, який відображає залежність досліджуваного показника від інших змінних. Передумовою використання статистичного методу є відносно постійні величини впливу. Цей метод зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Прикладом такої моделі є кореляційна модель, яка відображає взаємозв'язок двох змінних величин.

Відповідно до неї, можна з певним рівнем імовірності передбачати подію Б, якщо відбулась пов'язана з нею подія А. Наприклад, знаючи середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їхню майбутню чисельність на певну дату.

Методи лінійного програмування дають змогу шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначати їхні оптимальні величини у взаємному сполученні. Це сприяє вибору за заданим критерієм найбільш підходящого варіанта функціонування об'єкта управління.

За допомогою методів лінійного програмування можна, наприклад, зробити оптимальний розподіл працівників, який дозволяє, з одного боку, здійснити обслуговування клієнтів, а з іншого – зробити це з мінімальними витратами.

Методи коефіцієнтів і темпів змін ґрунтуються на лінійних взаємозв'язках між змінними планування і показниками впливу.

Продуктивність праці – один з найважливіших коефіцієнтів, що використовується для визначення кількості персоналу. При цьому показники доходу, обсягу продукції, обсягу збуту вважаються детермінантами використання певної кількості працівників.

Екстраполяція є доступним і простим методом, який полягає в проектуванні (перенесенні) теперішніх ситуацій та пропорцій у майбутнє. Цей метод не враховує можливі зміни зовнішнього середовища й організації, тому підходить для короткострокового планування. Для уточнення розрахунків використовують метод скоригованої екстраполяції, що є більш складним, оскільки, крім проектування нинішньої ситуації на майбутнє, враховує зміни чисельності працівників, продуктивності праці, цін та інших факторів.

Якісні методи планування персоналу передбачають визначення необхідної кількості працівників за категоріями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу. Ця група методів є більш складною, оскільки спрямована на дослідження рівня компетентності працівників, корпоративної культури та ціннісних орієнтацій персоналу.

Найбільш вживаним методом якісної оцінки потреб у персоналі є метод експертних оцінок, основою якого є використання думок експертів (фахівців). Експертні оцінки – це кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі їхніх міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах) [5, 118]. Цей метод дає змогу доволі швидко одержати відповідь про можливі процеси розвитку

тієї або іншої події на ринку, виявити сильні й слабкі сторони персоналу підприємства, одержати оцінку ефективності управлінських заходів.

Метод експертних оцінок приваблює нескладною технологією проведення та багатоваріантністю сфери застосування.

Метод групових оцінок передбачає формування груп працівників, які розробляють план заходів, спрямованих на вирішення специфічних проблем підприємства [13, 965]. Найбільш відомим методом розробки планів у групах є метод «мозкової атаки». Як методи використовуються групові обговорення, дискусії, анкети. Перевагою цього методу є використання знань та досвіду керівників з метою складання прогнозів. До недоліків методу відносять трудомісткість та суб'єктивізм.

Серед методів експертних оцінок головне місце займає метод Дельфі, який, на відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів, шляхом відкритої дискусії, припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться для того, щоб зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найбільш авторитетного фахівця, небажання відмовитися від публічно висловленої думки, йти за думкою більшості [4, 68]. У методі Дельфі прями дебати замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надаються в розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів з метою узгодження висловлених думок. Перевагою методу Дельфі є те, що будь-який експерт отримує інформацію, яка знаходиться у розпорядженні інших експертів, що дає змогу змінити або відкоректувати власну точку зору.

Номенклатурний метод планування персоналу передбачає використання стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства, штатного розкладу, кількості й номенклатури посад, що підлягають заміщенню фахівцями [3, 92]. Номенклатура посад відображає рівень кваліфікації і профіль фахівця, що має займати відповідну посаду за штатним розкладом. Це, в свою чергу, дає змогу визначити необхідну кількість фахівців певної кваліфікації на період, що планується.

Успішне функціонування сучасних підприємств неможливе без використання новітніх інструментів управління, одним з яких є бенчмаркінг, який розуміють як підхід до планування діяльності компанії, що ґрунтується на процесі порівняння товарів (робіт, послуг), методів, технологій та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами кращих підприємств певної галузі [17; 18]. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, персонал, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Якщо об'єктом бенчмаркінгу є персонал, то мета його проведення полягає в ідентифікації відмінностей якісних характеристик людських ресурсів підприємства з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єкта бенчмаркінгу. Таким чином, використання технології бенчмаркінгу при плануванні персоналу дає змогу оцінити наявний персонал, порівняти якісні характеристики персоналу підприємства з конкурентами, визначити напрямки використання та розвитку персоналу з метою досягнення рівня підприємства-еталону.

Планування персоналу інтегрується у загальний процес управління і сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку й оптимальному використанню людських ресурсів. Воно має форму цільових комплексних програм і передбачає ідентифікацію змін у професійно-кваліфікаційній структурі працівників, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі.

Розрахунок чисельності персоналу включає: вибір методів розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку й виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

Чисельність робітників розраховується на основі відомостей про тривалість технологічного процесу і трудомісткості виконуваних робіт за формул

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} \cdot K_{пер}$$

де: $Ч_p$ - чисельність робітників;

T_n - трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;

T_k - корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;

$K_{пер}$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.

Нормативна трудомісткість здійснюється у нормогодинах за формулою:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{K_i \cdot T_i + T_{нвi}}{K_{вн}} \quad (5.2)$$

де: n - кількість номенклатурних позицій виробів (проведених робіт) у виробничій програмі;

K_i - кількість виробів (роботи) i -ої номенклатурної позиції;

T_i - час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення (проведення робіт) даного випробу (роботи) i -ої позиції (роботи);

$T_{нвi}$ - час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом i -ої позиції (роботи);

$K_{вн}$ - коефіцієнт виконання норм часу, який розраховується за формулою:

$$K_{вн} = \frac{T_{норм}}{T_{факт}} ; \quad (5.3)$$

де: $T_{норм}$ - час виготовлення одиниці виробу (роботи) за нормами.

$T_{факт}$ - фактичний час виготовлення одиниці виробу (роботи);

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу організації розраховується за формулою [2, с.134]:

$$Ч_{ау} = \frac{\sum_{i=1}^n KД_i T_i}{T_c} K_{нрч} + \frac{T_p}{T_c} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}} , \quad (5.4.)$$

де: $Ч_{ау}$ - чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу тощо);

n - кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$KД$ - середня кількість дій (розрахунків, аналізу матеріалів, переговорів та ін.) в i -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

T_i - час потрібний для виконання одиниці $KД$ в рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт;

T_c - робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{нрч}$ - коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$ - коефіцієнт фактичного розподілу часу;

T_p - час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках;

Коефіцієнт необхідного розподілу часу $K_{нрч}$ - розраховується наступним чином:

$$K_{нрч} = K_{др}K_vK_{пер}, \quad (5.5)$$

де: $K_{др}$ - коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу. Як правило знаходиться в межах $1,2 \leq K_{др} \leq 4$;

K_v - коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило, встановлюється на рівні 1,12;

$K_{пер}$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{фрч}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання

організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується ($\sum_{i=1}^n K_{Дi} T_i$).

Метод за нормами обслуговування. Цей метод використовується для розрахунку чисельності працівників як фізичної, так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, агрегатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують розраховується за формулою:

$$Ч_p = \frac{OK_z}{H_{об}} K_{пер}, \quad (5.6)$$

де: O - число об'єктів, що обслуговуються;

K_z - коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$ - норма обслуговування;

$K_{пер}$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Метод розрахунку за робочими місяцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місяцями визначається також через залежність відповідних показників.

Формула цієї залежності представлена у вигляді:

$$Ч_p = K_{рм}K_{зм}K_{пер}, \quad (5.7)$$

де: $K_{рм}$ - потрібне число працівників або робочих місць;

$K_{зм}$ - коефіцієнт змінності;

$K_{пер}$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.
Норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$Ч_c = \frac{O_p}{H_{об}}, \quad (5.8)$$

де: O_p - обсяг роботи;

$H_{об}$ - норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості є, по суті, також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. Емпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника.

Статистичні методи розрахунку чисельності персоналу враховують дані попереднього періоду. Вважається, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по існуючій на даний момент залежності.

Метод експертних оцінок враховує досвід спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби в персоналі. Цей метод не потребує значних витрат, але може мати похибку в оцінці. Експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

4. ОПЕРАТИВНИЙ ПЛАН РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

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

Оперативний план роботи з персоналом - комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

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

відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);

дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, управлінців);

плинність кадрів;

втрати часу через простої, хвороби;

дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);

Заробітна плата робітників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів).

Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування. Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

простота — це означає, що інформація повинна мати стільки даних і тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;

наочність — дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;

однозначність — дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
зіставлення — дані наводяться у зіставних одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;

актуальність — дані мають бути оперативними, своєчасними і свіжими;

наступність — дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою і за однаковими формами їх подачі.

Планування потреби в персоналі є початковою стадією в процесі кадрового персоналу і ґрунтується наданих кількості робочих місць, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатного розкладу і плані заміщення вакантних посад, після чого розробляються плани використання, розвитку, скорочення персоналу і планування витрат на персонал.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

4. Зміст процесу набору та наймання працівників.
5. Основні джерела інформації про вакансії.
6. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

1. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ НАБОРУ ТА НАЙМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ.

Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей.

Процес залучення персоналу у підприємство включає такі етапи:

1-й етап: Розробка стратегії залучення персоналу

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

2-й етап: Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

- 1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);
- 2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників;
- 3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію. У цьому документі коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

3-й етап залучення персоналу: *визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.*

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

4-й етап: прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників.

Кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

5-й етап: вибір джерел набору персоналу

Виділяють такі *джерела набору персоналу*:

- внутрішні (у межах підприємства);
- зовнішні (за межами підприємства).

До *внутрішніх джерел набору персоналу* належать:

- працівники підприємства (внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація і т.д.);

1. друзі, знайомі і родичі працівників підприємства;
2. колишні працівники підприємства;
2. колишні кандидати на вакантні посади.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами:

- а) власними силами;
- б) залучаючи спеціалізовані фірми.

При визначенні оптимального способу пошук персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

- розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;
- категорія необхідного фахівця.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать:

- засоби масової інформації (ЗМІ);
- Інтернет;
- неформальні канали;
- освітні організації;
- професійні клуби та асоціації;
- агенти-розповсюджувачі;
- переманювання працівників;
- біржі праці та агентства по працевлаштуванню (гроші, як правило, беруться зі здобувачів);
- рекрутингові агентства (гроші, як правило, беруться із працедавців).

При роботі з рекрутинговими агентствами необхідно враховувати такі фактори:

1. вартість послуг;
2. особливості роботи (система оплати, терміни виконання замовлення, гарантія);
2. тривалість роботи агентства на ринку;
3. репутація агентства.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про:

- ключові елементи роботи;
- необхідну кваліфікацію;
- місцезнаходження підприємства;
- рівні підпорядкування (кому підкоряється претендент);
- передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи:

1-й етап: Попередній відбір претендентів

Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці.

Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника (досвід, освіта, кваліфікація, навички, вік).

Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме або анкети претендента .

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.

У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі *види резюме*:

- хронологічне (попередньо наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);
- функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому дається послідовний виклад кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);
- професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

2-й етап: Проведення первинної співбесіди

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів.

Мета первинної співбесіди – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди необхідно одержати інформацію за наступними блоками:

1. Автобіографічні дані.
2. Загальноосвітній рівень.
3. Практичний досвід.
4. Характеристика останнього місця роботи.
5. Одержувана винагорода.
6. Індивідуальні характеристики.

У залежності від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні *типи інтерв'ю*:

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань.

2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі.

3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди.

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);

5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією;

6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів);

7. Один на один.

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 1).

Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

з/п	Теми	Питання
	2	3
.	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
.	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
.	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
.	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
.	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
.	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
.	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
.	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
.	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
0.	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

3-й етап: Оцінка претендента

Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл.2).

Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу у підприємстві

№ з/п	Групи якостей	Якості
1	2	3
1.	Ставлення до праці	- почуття особистої відповідальності за доручену справу; - чуйне і поважне ставлення до людей; - працьовитість; - особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; - рівень естетики роботи.
2.	Рівень знань і досвід роботи	- рівень освіти; - наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; - знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці; - стаж роботи за даною спеціальністю.
3.	Організаторські здібності	- уміння організувати систему управління; - уміння організувати свою працю; - володіння передовими методами керівництва; - уміння проводити ділові наради; - здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; - уміння організувати працю підлеглих; - здатність до оцінки можливостей і праці інших.
4.	Уміння працювати з людьми	- уміння створювати згуртований колектив; - уміння підібрати, розставити і закріпити кадри; - уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; - уміння працювати із зовнішніми партнерами.
5.	Уміння працювати з документами і інформацією	- уміння коротко і ясно формувати цілі; - уміння складати ділові листи, накази, розпорядження; - уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання; - знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі.
6.	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	- уміння своєчасно приймати рішення; - здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; - уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; - уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації; - здатність до дотримання психогігієни; - уміння володіти собою; - впевненість у собі.
7.	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	- уміння розробляти нововведення; - уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; - уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; - ініціативність; - сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень; - мужність і здатність йти на обгрунтований ризик.
8.	Морально-етичні риси характеру	- чесність, сумлінність, порядність; - наполегливість; - товариськість; - скромність, простота; - охайність і акуратність зовнішнього вигляду; - добре фізичне і психологічне здоров'я.

Експертами (конкурсною комісією) проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними. Кандидат, що найбільшою мірою володіє усіма необхідними якостями, займає цю посаду.

В процесі відбору працівників на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи:

1) *кваліфікаційні карти*: за їх допомогою можна здійснити структуровану оцінку кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівняти кандидатів між собою.

2) *карти компетенції* (портрет ідеального працівника підприємства): під час оцінювання кандидата карта компетенції використовується як кваліфікаційна карта - компетенція претендента порівнюється з компетенцією ідеального працівника. Важливим доповненням карти є опис компетенції, тобто детальна характеристика кожної якості ідеального працівника підприємства.

3. професіограми, психограми

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:

- тестування;
- відбіркові іспити: для їхнього проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади; їх мета – перевірка рівня знань претендента;
- оцінні іспити: використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок;
- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри): застосовують, коли є можливість зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їхні переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки;

• співбесіда:

а) особиста (проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою; при цьому акцентується увага на виявленні тих характеристик, на які орієнтована дана співбесіда);

б) групова (проводиться з декількома кандидатами; її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань).

4-й етап: Перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій.

Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента.

5-й етап: Медичний огляд передбачає: заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

6-й етап: Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.

Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником.

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації.

Основна задача підсумкової співбесіди – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади.

7-й етап: Прийняття остаточного рішення про наймання.

Остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання.

Наймання працівника на роботу завершується *обговоренням і оформленням трудового контракту (договору)* (додаток 3).

Трудовий договір (контракт) - це угода між працівником і підприємством про дотримання наступних умов:

- працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

- роботодавець дає згоду виплачувати працівнику обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

В Україні *трудові договори за строком дії бувають таких видів:*

- договори, які укладені на невизначений строк;
- договори, які укладені на визначений строк;
- договори, які укладені на час виконання певної роботи.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

- 1) познайомити з можливими варіантами працевлаштування;
- 2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);
- 3) сформулювати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Професійна орієнтація включає:

1) *профпропаганду* - формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) *профконсультації* - допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) *професійний підбір* - визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;

4) *профвідбір* - дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.
3. Скорочення плінності кадрів.
4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяються два *напрямки адаптації:*

1) *первинна*, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2) *вторинна*, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють наступні *аспекти трудової адаптації:*

1. Психофізіологічний аспект: передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

2. Соціально-психологічний аспект: передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.

3. Професійний аспект: передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

4. Організаційний аспект: передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Управління процесом трудової адаптації - це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);

- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);

- розходження на новому і на колишньому місці роботи;

- особливості нової і колишньої професії.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Набір полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звертання до агентств по працевлаштуванню і до фірм, що поставляють керівні кадри, напрямок людей, що уклали контракт, на спеціальні курси при коледжах.

До трьох найбільше широко застосовуваних методів збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при доборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінки.

2.ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ ПРО ВАКАНСІЇ.

Пошук роботи вимагає не тільки професійних знань, але й загальних правил поведінки, вміння ефективно використовувати конкретні ситуації, що виникають на цьому етапі.

Конкуренція при прийомі на роботу досить значна й продовжує зростати, тому знання певних неписаних правил, що вже склалися на ринку праці, має стати в пригоді кожному, хто шукає роботу.

Першим кроком у здійсненні успішного пошуку роботи є прийняття рішення щодо роботи, яка Вам потрібна, і наскільки Ваша кваліфікація відповідає необхідним вимогам.

Існує декілька поширених підходів до пошуку роботи, а саме:

▪ Якщо Ви керуєтесь власними бажаннями у виборі необхідної роботи

▪ Врахування потреб ринку праці

▪ Вибір бажаної роботи повинен спиратись на особистий досвід практичної роботи та професійні навички та вміння.

При цьому необхідно відповісти на наступні питання:

- Ким саме я хочу бути?
- Які необхідні для цього знання, вміння та навички?
- Для виконання якої роботи вони потрібні?
- Якими з них я володію?
- Чи користується професія попитом на ринку?
- Як і де її можна набути?
- Де і як можна за нею працевлаштуватись?

Для наступного кроку пошуку роботи необхідно підключити роботу з джерелами вакансій та визначити методи пошуку роботи.

Джерелом вакансій може бути будь-яка особа чи організація, яка може запропонувати Вам роботу. Джерело вакансій – це не тільки вакансії, про які повідомляється, а і приховані вакансії.

До джерел вакансій можна віднести:

- засоби масової інформації (періодичні видання: газети, журнали; передачі та телетексти по телебаченню та радіо);
- довідники місцевих організацій, щорічний телефонний довідник „Золоті сторінки України”, видання, які висвітлюють благодійні заходи;
- оголошення про вакансії на дошках оголошень (в підприємствах, біля зупинок), у транспорті (на моніторах, бігуча строка) та інших громадських місцях;
- центри зайнятості та приватні агенції;
- особисті контакти: друзі, колишні товариші по роботі, родичі;
- Інтернет;
- різні масові інформаційні заходи (ярмарки вакансій, аукціони спеціалістів, дні інформацій та відкритих дверей тощо)

- спілки, бібліотеки

ДЕ СЛІД ШУКАТИ ВАКАНСІЇ?

- ❖ ТЕЛЕБАЧЕННЯ ТА РАДІО
- ❖ ЦЕНТРИ ЗАЙНЯТОСТІ
- ❖ INTERNET
- ❖ КАДРОВІ АГЕНТСТВА
- ❖ ОСОБИСТІ КОНТАКТИ
- ❖ “ВІЛЬНИЙ ПОШУК”

Проглядайте газети, журнали. Продивляйтесь будь-які газети, що можуть нести інформацію про відкриті вакансії. Це дасть Вам можливість зробити пробні телефонні дзвінки, надсилати листи та інше. Особливу увагу приділяйте публікаціям про:

- нові підприємства, які відкриваються у місцевості, де Ви мешкаєте;
- підприємства, які нещодавно уклали нові контракти і мають потребу в додатковому штаті працівників;
- підприємства, які можуть розширюватись та відкривати філії.

Ретельно читайте публікації про:

- нові підприємства, які відкриваються;
- підприємства, які переїжджають у Вашу місцевість;
- підписання контрактів підприємствами, які обумовлюють збільшення штату робітників;
- розширення підприємств, відкриття дочірніх підприємств або філіалів.

ТЕЛЕБАЧЕННЯ ТА РАДІО

- отримання інформації про новостворені підприємства, організації та установи;
- ювілейні випуски з історії підприємств, організацій та установ;
- про використання новітніх технологій на підприємствах, організаціях та установах.

ЦЕНТРИ ЗАЙНЯТОСТІ

Регулярно ознайомлюйтесь з інформацією про вакансії, розміщеною на стендах у приміщеннях центрів зайнятості. Кожне відвідування центру необхідно розпочинати з сектору самостійного пошуку вакансій та профінформаційного. Відвідайте ярмарки вакансій та інші масові заходи, які організують та проводять центри зайнятості. Центри зайнятості також забезпечують відомостями про вакансії в інших регіонах України. Всі послуги, які надають центри зайнятості сприяють Вашому працевлаштуванню.

INTERNET

Internet – це глобальна система комп'ютерних мереж, які об'єднують у всьому світі окремих людей, університети, організації у світі бізнесу і т. ін. Вже той факт, що Ви знаєте, як працювати в Інтернеті, може сам по собі істотно підвищити Ваші шанси при прийомі на роботу. На відповідних сайтах Інтернету досить часто розміщується інформація про потребу в працівниках. Користуйтеся нею, пропонуйте свої послуги, направляйте резюме (бажано через Інтернет), телефонуйте, ведіть переговори відносно свого працевлаштування. Тут Ви можете розмістити і своє резюме (оголошення) про пошук роботи. Найбільш ефективний пошук роботи через Інтернет для програмістів. А також фахівців для яких уміння працювати в Інтернеті входять у набір пропонованих вимог.

Найпоширеніші українські сайти, присвячені пошуку роботи:

- www.trud.gov.ua
- www.ukrjob.net
- www.robota.com.ua
- www.job.kiev.ua

КАДРОВІ АГЕНТСТВА

Щоб досягти найкращих результатів, спробуйте зареєструватись у декількох агентствах. Кадрові агенції поділяються на групи:

- Агентства, які працюють по заявках фірм і організацій, як державних, так і приватних. Такі агентства підбирають спеціалістів, отримуючи винагороду від роботодавців і не беруть ніякої плати з кандидатів. У таких агентствах працюють зі спеціалістами, які мають вищу освіту і певний досвід роботи.

- Агентства з працевлаштування, які працюють з кожним конкретним шукачем індивідуально до моменту, коли його приймуть на роботу і закінчиться його випробувальний термін. Консультанти агентства підшуковують потрібну роботу, ведуть переговори з роботодавцем, готують до співбесіди клієнта, який і платить їм за ці послуги.

- Агентства, які надають комплекс психологічних, аналітичних і консультаційних послуг.

Приватні агентства не дають гарантій щодо строків пошуку роботи та працевлаштування взагалі. Звертайтеся в ті фірми, що стягують невеликий початковий внесок. Переконайтеся, що агентство пропонує реальні вакансії. З'ясуйте, чи має агентство ліцензію для здійснення даного виду послуг.

Методи, які можна використати у пошуках роботи:

- *спілкування* при здійсненні особистісних контактів (друзі, колишні товариші по роботі, родичі, знайомі), при зверненні на підприємства, організації, установи (зі спеціалістами по підборі персоналу, роботодавцями, працівниками);

- *підготовка та розсилка резюме, рекомендаційних листів* з пропозиціями щодо власних трудових послуг підприємствам, організаціям та установам;

- *здійснення телефонних дзвінків* на підприємства, організації та установи, в яких зацікавлені (пошукових та по рекламі).

ОСОБИСТІ КОНТАКТИ

Вам необхідно систематизувати перелік власних особистих контактів з друзями, родичами, колишніми співробітниками, які можуть інформувати Вас про наявність вакансій. Завчасно сплануйте, про що і як Ви будете просити, чітко сформулюйте своє прохання, щоб співрозмовник зрозумів, яку роботу Ви шукаєте, якими навичками та

досвідом Ви володієте. Таке спілкування здійснюється з метою одержання інформації про вакантні місця, умови роботи.

Друзі, знайомі та люди, з якими Ви зустрічаєтесь, можуть:

- Знати про певні вільні робочі місця; погодитись повідомити Вас в тому разі, якщо в них буде інформація про вакансії;
- бути знайомі з людиною, яка залишає роботу;
- знати певні підприємства чи організації, до яких є сенс звернутись в пошуках вакансій;
- мати інформацію про підприємства чи організації, які переїжджають в місцеві райони, чи підприємства, які планують розширити свою діяльність.

Люди, які працюють в організаціях, в яких Ви зацікавлені, можуть:

- знати про вакансії на своєму підприємстві;
- мати інформацію про звільнення з роботи людей на цьому підприємстві;
- в разі, якщо підприємство планує приймати нові кадри, повідомити директору чи менеджеру про Вашу кандидатуру;
- передати директору чи менеджеру Ваше резюме.

Той, хто тільки-но почав працювати на новому підприємстві, міг:

- нещодавно звертатись у підприємство чи організацію, яка
- пропонувала вакансію для людини Вашої кваліфікації.

Той, хто працює в тій самій професійній галузі, що й Ви, може:

- взяти копії Вашого резюме та запропонувати їх особам, які
- можуть бути в них зацікавлені.

Інші люди, які шукають роботу, можуть:

- знати або чути про
- вакансії, які зацікавили їх і можуть бути корисними для Вас

“ВІЛЬНИЙ ПОШУК”

складається з планового і системного відвідування шукачем роботи підприємств і організацій. На місцях, які зацікавили вас залишайте свої анкети і номер телефону. А краще складене резюме.

Телефонування з приводу вакансії – один з найефективніших способів отримати запрошення на співбесіду. Телефонування може бути по рекламованій вакансії та у пошуковому варіанті. Для здійснення телефонних дзвінків необхідно підготувати свої пропозиції щодо роботодавця і підготувати відповіді на запитання про себе, про Ваш досвід і чому Ви зацікавлені саме в цій вакансії. Продумайте все, що ви будете говорити. Тримайте під рукою копію Вашого резюме.

МЕТОДИ ПОШУКУ РОБОТИ

- ❖ ТЕЛЕФОННІ ПЕРЕГОВОРИ З РОБОТОДАВЦЕМ
- ❖ ПІДГОТОВКА РЕЗЮМЕ
- ❖ ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДІВ
- ❖ ПОМИЛКИ ПРИ ПОШУКУ РОБОТИ
- ❖ ВЕБ-РЕСУРСИ ДЛЯ ПОШУКУ РОБОТИ
- ❖ ТЕЛЕФОННІ ПЕРЕГОВОРИ З РОБОТОДАВЦЕМ

ТЕЛЕФОННІ ПЕРЕГОВОРИ З РОБОТОДАВЦЕМ

З великої кількості сучасних технічних засобів телефон залишається найпопулярнішим та незамінним помічником під час пошуку роботи. Телефонні переговори з роботодавцем – є одним з ефективних способів потрапити на співбесіду і, відповідно, згодом отримати роботу.

Ефективність телефонної розмови полягає у наступному:

- телефон, як швидкий засіб можна використати для вирішення багатьох завдань: і для одержання довідок про робочі місця і для контактів з людьми, які можуть надати інформацію про можливість працевлаштування;
- якщо Ви зателефонуєте, то отримаєте негайну відповідь, що дає можливість планувати ваші наступні дії не гаючи часу;
- розмова по телефону має гнучкий характер: навіть якщо оголошена вакансія вже зайнята можна отримати інформацію про інші вакансії або варіанти працевлаштування;
- під час телефонної розмови шукачу роботи можна розповісти про свої якості та навички;
- телефонний зв'язок дешевий та зручний.

Телефонна розмова – це Ваша перша презентація тому важливо вміти представити себе чітко, зрозуміло та лаконічно. Розмова з роботодавцем повинна бути інформаційно змістовною та послідовною. А щоб досягти цього необхідно добре підготуватися.

Перед дзвінком чітко запишіть назву та телефон організації, куди плануєте телефонувати. Підготуйтеся розповісти про свої вміння, навички, здібності, професійні спроби, яку роботу могли б виконувати або зацікавленість конкретною вакансією та будьте готові відповісти на запитання роботодавця. Обов'язково запишіть запитання, які поставите роботодавцю та підготуйте копію резюме, ручку, папір, щоб записати необхідну інформацію.

Під час телефонних переговорів, уточніть дані, за якими телефонуєте. Якщо вони правильні й Ви потрапили за адресою, запросіть до телефону людину, яка займається питаннями працевлаштування. При розмові з роботодавцем звертайтеся до нього по імені та батькові, а потім відрекомендуйтеся, коротко повідомте про себе. Цю інформацію бажано підготувати заздалегідь, вона повинна бути перед Вами. Впевнено запитуйте про те, що Вас цікавить, не соромтеся перепитувати, якщо чогось не зрозуміли. Під час бесіди намагайтеся уникати слів, які виражають невпевненість, сумніви.

Обережно користуйтеся висловами типу: “Я не знаю” – може скластися враження про Вас, як про людину, яка нічого не знає; “Ні” – на початку речення, оскільки наступне після нього позитивне висловлення може належно не сприйматися; “Ви повинні” – співрозмовник Вам нічого не повинен.

Домовтеся про зустріч: занотуйте дату, час, місце зустрічі, ім'я людини, з якою необхідно зустрітися. Якщо вільні вакансії на момент звернення відсутні, запитайте про перспективи працевлаштування. З'ясуйте у роботодавця, чи можете Ви зателефонувати через певний час, та запропонуйте надіслати своє резюме. Ввічливо і коректно закінчіть розмову. Наприкінці розмови необхідно подякувати співрозмовникові за витрачений час. Якщо роботодавець погодився розглянути Ваші документи – надайте їх якомога швидше.

Після закінчення розмови проаналізуйте: що вдалося, а що ні.

Слід пам'ятати, що кожний новий дзвінок роботодавцю, чим би він не закінчився, розвиває навички спілкування по телефону та стає вирішальним у Вашому працевлаштуванні.

ПІДГОТОВКА РЕЗЮМЕ

Серед найефективніших засобів самореклами та продажу на ринку праці виступає вдало написане резюме. Організація, яка потребує нових співробітників та рекламує вільні посади в своєму офісі отримує десятки, а то й сотні резюме від бажаючих влаштуватися на роботу. Саме тому ваше резюме повинно виділятися на фоні інших та привернути увагу роботодавця.

Наступні практичні поради допоможуть вам у написанні ефективного резюме.

- Єдина можливість зацікавити роботодавця своїм резюме – це перші 2 хвилини, якщо за цей час роботодавець не зацікавився – резюме неспрацювало.
- Інформацію для резюме вибирати виходячи з його цілей, тобто в резюме треба включати опис тих аспектів, які мають пряме відношення до тієї вакансії, на яку ви претендуєте. Оскільки роботодавець може рекламувати не одне робоче місце, а декілька.

- Вдало складене резюме – це підстава для запрошення на співбесіду.

Тому спочатку слід написати про свої найважливіші досягнення, що стосуються бажаної роботи, надати інформацію про навчальний заклад та ті дисципліни, що стосуються обраної вами вакансії.

- Обов'язково вкажіть нагороди (відзнаки), які ви отримали під час навчання чи на попередньому місці роботи.

- Завжди вказуйте у резюме достовірну інформацію про себе, оскільки інформація перевіряється. Деякі роботодавці використовують резюме під час співбесіди, тому висвітлюйте інформацію таким чином, щоб співбесіда мала позитивний характер.

- Переглядайте вакансії та вимоги до них. Пропонуйте свої вміння та знання згідно цих вимог, щоб роботодавці могли бачити, що ви маєте саме те, що їм потрібно.

- Уникайте дрібного чи надміру великого шрифту під час написання резюме. Зробіть текст привабливим та легким для читання. Не використовуйте незрозумілих слів, аббревіатур, літературної мови.

Резюме повинно бути написано грамотно, змістовно, в діловому стилі.

Якщо готове резюме, слід подумати про супровідний лист, особливо якщо резюме ви надсилаєте роботодавцю. Супровідний лист повинен бути коротким, але містити головну інформацію – таку, що допоможе ще раз підкреслити ваші позитивні сторони. В листі зосереджуйтесь на потребах підприємства та на тому, що ви для них можете зробити.

Перед тим як направити свої документи поштою, факсом чи електронною поштою зателефонуйте і переконайтесь в тому, що ви маєте правильну адресу, номер факсу, запитайте на чие ім'я направити їх.

Резюме також допоможе вам у заповненні форм та анкет, під час розмови по телефону, при підготовці до співбесіди з роботодавцем, у підвищенні самооцінки. Тому можна сказати, що резюме є швидким та надійним помічником у вирішенні питання працевлаштування.

СТРУКТУРА РЕЗЮМЕ

Контактна інформація

- Ім'я по батькові та прізвище ;
- Адреса (пишеться повністю, включно з індексом);
- Номер телефону (домашній, контактний, включаючи код міста);
- Адреса електронної пошти (якщо у вас досі немає своєї електронної скриньки, перед відсиленням резюме обов'язково її створіть)

Мета пошуку роботи

Зазначте, на яку посаду Ви претендуєте, яку роботу шукаєте. Якщо у вас кілька різних цілей, то можна скласти два-три варіанти резюме. Краще зробити кілька варіантів резюме. Сфокусованих на різних аспектах, ніж одне загальне.

Досвід роботи

Акцент робиться на найважливішій інформації. Вкажіть дату початку і закінчення попередньої роботи, назву організації, напрям роботи компанії, посади, посадові обов'язки, професійні навички та досягнення. Уникайте прогалин у Вашій трудовій діяльності. Якщо на якомусь проміжку часу Ваша трудова діяльність була дуже насиченою, зробіть узагальнюючий звіт. При відсутності трудового стажу акцент ставиться на проходження виробничої практики на підприємстві, організації, установі.

Освіта та професійне навчання

Перелічіть, всі навчальні заклади, курси, семінари, тренінги, стажування, які Ви закінчили, отримані спеціальності. Можна повідомити про нагороди, підкреслити навчальні дисципліни, що можуть особливо знадобитись на новій роботі.

Додаткова інформація

У розділі містяться такі відомості: знання мов, вміння користуватись комп'ютером, копіювальною технікою, ділові риси, наявність прав водія тощо. Хобі варто згадувати

лише у випадку, коли воно тісно пов'язане з бажаною роботою. Зазначте, що у разі потреби будуть надані рекомендаційні листи.

Особисті якості

Вкажіть 5-10 особистих якостей, які характеризують вас у першу чергу з ділового боку та 2-3 найбільш значущі особисті якості.

Дата складання резюме (поточна)

Не потрібно вміщувати в резюме

Вашу трудову біографію повністю, Ваші фізичні дані, дані Вашого приватного життя, причини звільнення з попередньої роботи, вимоги до заробітку, імена осіб, які дають вам рекомендацію.

КОЛИ РЕЗЮМЕ ВЖЕ НАПИСАНЕ

- Попросіть когось, хто добре володіє мовою, якою складене резюме, перевірити текст.

- В описі теперішньої роботи використовуйте дієслова теперішнього часу, наприклад "працюю", "проектую"- відповідно, при описі попередніх місць роботи використовуйте дієслова минулого часу.

- Будьте послідовні: якщо використали скорочення один раз, використовуйте його й далі (проте краще всі найменування писати повністю).

- Уникайте довгих фраз і мудрованих слів.

- Чітко виділяйте заголовки.

- Простежте, щоб резюме було оформлено в одному стилі.

- Вибирайте стиль, який буде легко читатись (великі поля, не дрібний шрифт, достатня відстань між рядками і та ін.).

- Використовуйте якісний папір білого кольору.

- Бажано умістити резюме на одній, максимум двох сторінках.

- Переконайтесь, що зможете підтвердити всю інформацію, включену до резюме.

СУПРОВІДНИЙ ЛИСТ

Це лист, що допомагає зосереджувати увагу читача на тих аспектах резюме, які представляють вас у вигідному ракурсі – з погляду конкретного роботодавця і урахуванням конкретної ситуації.

ВИДИ РЕЗЮМЕ

Резюме можуть бути: хронологічним, зворотньо-хронологічним, функціональним, комбінованим.

Хронологічний порядок написання резюме – найлегший метод. Він же і найменш ефективний, оскільки не дозволяє виділити найважливіше з того, що вам доводилося виконувати. Це також поганий спосіб подачі інформації про себе, коли у вас була з якихось причин перерва в трудовій діяльності або, коли ви шукаєте роботу, дуже відмінну від тієї, якою раніше займалися.

Однак, таке резюме просте і зручне для читання і сприйняття менеджерами по підбору персоналу. Вся інформація стисла і представлена в хронологічному порядку.

Крім хронологічного порядку викладу фактів своєї трудової діяльності, може бути прийнятий також функціональний, або аналітичний, як його ще називають, підхід, в рамках якого може знайти більш точне віддзеркалення проблема кваліфікаційного зростання, творчих здібностей працівника і т.п.

Перевагою функціонального підходу до підготовки резюме для потенційного роботодавця є ясність і очевидність.

Функціональне резюме концентрує увагу на кар'єрних та професійних досягненнях і дозволяє приховати "пропуски" в трудовій біографії. За таким резюме роботодавець може негайно визначити, відповідає чи ні працівник тим обов'язкам, які йому належить виконувати.

Функціональне резюме використовується, якщо

- Ви працювали за контрактом відразу на декількох працедавців (характерний для творчих професій: журналіст, дизайнер, викладач)
- Ви часто міняли роботу
- Ви працювали в різних місцях, але ця робота не відображає логічного кар'єрного зростання
- У Вашому трудовому стажі є тривалі перерви в роботі (декретна відпустка, хвороба і тому подібне)
- Ви вперше шукаєте роботу і у вас відсутній професійний досвід.

Комбіноване резюме - є комбінацією функціонального і хронологічного резюме. Відмінною рисою такого формату є "summary", в якому ви коротко описуєте бажану посаду і компанію, в якій хотіли б працювати, ваші професійні досягнення і ту користь, яку можете принести, як фахівець. Комбіноване резюме найбільш Вам підходить, якщо ви претендуєте на вакансію в іноземну компанію.

РЕЗЮМЕ МОЖНА ВИКОРИСТАТИ

- як лист-звернення з приводу роботи;
- як джерело інформації для заповнення форм;
- як джерело інформації для розмови по телефону;
- як допоміжний посібник під час підготовки до співбесіди;
- перелік досягнень, який підвищує самооцінку.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДІВ

Результати проведеного в США обстеження порівняльної ефективності різних методів пошуку роботи

% осіб, які використовували метод	Метод пошуку	% успіху
66	Безпосереднє звернення до роботодавця	47,7
50,8	Звернення до друзів щодо роботи з ними	22,1
41,8	Звернення до друзів щодо іншої роботи	11,9
28,4	Звернення до рідних щодо роботи з ними	19,3
27,3	Звернення до рідних щодо іншої роботи	7,4
45,9	По оголошенню в місцевих ЗМІ	23,9
21	Через приватні фірми по найму	24,2
33,5	Через державну службу зайнятості	13,7
10,4	Звернення до вчителів і викладачів	12,1
1,6	Розміщаючи оголошення в місцевих ЗМІ	12,9
4,9	По оголошеннях в професійних і комерційних виданнях	7,3

ПОМИЛКИ ПРИ ПОШУКУ РОБОТИ

Що робити, якщо тільки закінчили навчальний заклад і шукаєте свою першу роботу? Коли у вас немає ні досвіду, ні професійних навиків, ні розуміння того, що ж вам необхідно!

ПРИЧИНИ, ЗА ЯКИМИ ЧАСТІШЕ КАНДИДАТОВІ ВІДМОВЛЯЮТЬ В РОБОТІ

- Жалюгідний зовнішній вигляд
- Намагання показати свою перевагу, "манери всезнайки"
- Невміння добре говорити: слабкий голос, погана дикція, помилки у вимові
- Відсутність планів кар'єри, чітких цілей та задач.
- Невпевненість в собі.
- Відсутність інтересу та ентузіазму.
- Недостатність такту, незнання етикету.
- Агресивність.
- Небажання вчитися, підвищити свою кваліфікацію.

- Повільність, нерішучість.
- Неакуратність.
- Відсутність твердої мети.
- Відсутність почуття гумору.
- Низька кваліфікація.
- Відсутність інтересу до організації, професії
- Підкреслення особистих зв'язків з впливовими людьми.
- Низький моральний рівень.
- Обмеженість інтересів.
- Неспроможність сприймати критику.
- Відсутність питань.
- Авторитарність, спроба “натиснути” на того, хто проводить співбесіду

2. ПРОФЕСІОГРАМА: МОДЕЛЬ СПІВРОБІТНИКА І МОДЕЛЬ ПОСАДИ.

Професіограма - детальний опис якої-небудь професії через систему потреб, які пропонуються нею людині, що включає якості особистості, особливості розумових процесів, знання, уміння і навички, якими людина повинна володіти для того, щоб успішно справитися з даною професією - англ. profession description; нім. professionelle Deskription

Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);
- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Під час складання *психологічної професіограми* застосовується така схема:

- техніко – економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);
- 1. характеристика організації та умов праці на робочому місці;
- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;
- 1. детальний опис трудової діяльності працівника;
- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника: освітні, демографічні, медико-біологічні, психофізіологічні, психологічні.

Професіограма містить у собі посадову характеристику і модель посади (сукупність вимог, пропонованих до працівника). У першій частині (посадовій характеристиці) розкривається змістовна сторона Професіограми, визначається коло обов'язків конкретного керівника (його функції, права і відповідальність), місце керівника в системі керування, розкривається зміст його праці. Ця частина повинна бути розроблена з урахуванням особливостей керованого об'єкта на основі раціонального поділу праці між лінійними і функціональними керівниками.

Посадова характеристика містить у собі загальний розділ, у якому визначається підпорядкованість, порядок призначення на посаду і звільнення з неї; перелічуються основні задачі, обов'язки і права керівника; установлюється відповідальність за невиконання покладених обов'язків і невикористання наданих прав; визначається система атестації.

Друга частина Професіограми (модель посади) керівника містить у собі сукупність вимог, пропонованих до кандидатів, що претендують на її заміщення. Ці вимоги поділяються на двох груп - загальні і специфічні. Загальні вимоги до керівника виробляються виходячи із суспільних умов виробництва, цілеспрямованості його розвитку і ведучої ролі керівника в системі керування.

З обліком Професіограми оцінюються можливості кандидата на керівну посаду. Складається його характеристика в строгій відповідності зі структурою Професіограми.

Психологічне вивчення конкретних видів трудової діяльності називається професіографуванням, чи професіографією (опис професії), а результат вивчення - професіограмою. Професіограма включає цілу сукупність характеристик про даний вид праці; техніко-економічні характеристики; соціальні, соціально-психологічні і санітарно-гігієнічні характеристики умов праці. Виділені в психограмі характеристики ще радянські психотехніки називали професійно важливими ознаками і розглядали їх як сукупність психічних процесів і особливостей особистості, що актуалізуються даним видом праці і впливають на його результат.

Сенсорна діяльність у різних видах праці може відрізнятися насамперед по навантаженню на той чи інший аналізатор зорової, слухової, шкірної і ін. чи комплексу аналізаторів.

Професійні особливості розумової діяльності. Мислення є обов'язковим компонентом будь-якої діяльності, але мислення як професійно важлива ознака насамперед виділяють у тих професіях, де приходиться оцінювати яку-небудь ситуацію, що вимагає ухвалення визначеного рішення в залежності від даної ситуації і реалізації його у виді якихось адекватних дій.

Професійні особливості моторної діяльності. Коли говорять про моторну діяльність, вірніше розглядати сенсомоторну координацію навіть у тих випадках, коли моторний компонент діяльності вкрай простий; натискання на кнопку чи важіль.

Професійні особливості уваги. Увага, що здійснює функцію контролю діяльності, невіддільна від сприйняття, від мислення, вона обов'язково присутня в будь-якій діяльності.

Професійні особливості пам'яті. Велике навантаження на пам'ять потрібно при навчанні даному виду праці, коли ще не сформувалися навички, але коли формуються основні навички, тоді навантаження на пам'ять знижуються.

Професійні особливості емоційно-вольової сфери особистості. При психологічному аналізі трудової діяльності, емоційно-вольову сферу краще розглядати разом з особливостями особистості.

Схема психологічного вивчення професій. Дану схему можна назвати орієнтованою. Вона містить всього шість пунктів.

Перший пункт - техніко-економічний опис. Це технологія, устаткування, норми, оплата праці.

Другий пункт - організація праці й умови праці на даному конкретному виробничому об'єкті. Маються на увазі і соціальні і фізичні умови праці.

Третій пункт - це документація щодо плинності кадрів, матеріали щодо можливих нещасних випадків. Це питання можливих помилок, що можуть відбутися при виконанні роботи.

Четвертий пункт - це докладний опис самої трудової діяльності, тобто що, у якій послідовності людина робить протягом дня, з чого складається її робота.

П'ятий пункт - це вимоги до загальної і спеціальної підготовки, необхідної для виконання даної роботи.

Шостий пункт - це психофізіологічна характеристика трудової діяльності, у якій описуються професійно важливі ознаки, активізовані даною діяльністю, потім синтезовані в психограми.

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

ЗМІСТ

7. Колектив як соціальна група.
8. Формальні і неформальні групи.
9. Специфіка жіночих колективів.
10. Формування корпоративної культури колективу.

1. КОЛЕКТИВ ЯК СОЦІАЛЬНА ГРУПА

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

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

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Деякі американські автори називають колектив "самим могутнім знаряддям, відомим людині". Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і насаги 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.

Організаційні можливості колективу:

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

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

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. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині.

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. 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.**

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Суттєвою особливістю організацій є те, що вони розпочинають і розвивають свою виробничо-господарську діяльність, створюючи для цього спеціалізовані групи працівників, призначені для вирішення певних виробничих та управлінських завдань. Загалом ці групи утворюють трудовий колектив організації.

Трудовий колектив (лат. collectivus — збірний) — сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Він є не просто механічним об'єднанням людей, які спільно працюють, а об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їхніми групами.

Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються в існуванні у колективі груп працівників — відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею. **Останнім часом для характеристики групи використовують термін «команда».** Однак команда є різновидом групи, вона цілеспрямовано формується лідером для виконання певної програми, досягнення мети, вирішення завдань, а групи можуть утворюватися і спонтанно.

Соціальні групи відіграють вагомую роль у житті людини і розвитку її як особистості, що обумовлено такими їх сутнісними особливостями:

1. Соціальна група є посередником між особистістю і суспільним середовищем.
2. Соціальна група створює в індивіда почуття соціально-психологічного комфорту на тлі соціального середовища, в якому особистість персоналізується в масі інших людей.
3. Соціальна група набуває статусу самостійного суб'єкта життєдіяльності і розвитку.
4. У соціальній групі індивід соціалізується, отримуючи певний соціальний статус і набуваючи досвіду міжособистісних відносин.

Причини виникнення (утворення) соціальних груп, їх види і особливості функціонування різноманітні, про що свідчить табл. 1.

Основна ознака	Види груп	Загальна характеристика
Кількісний аспект	Малі	Відносно невелика кількість людей (як правило, до 10), які безпосередньо контактують між собою і об'єднані спільними цілями та завданнями: робітничі колективи дільниць, управлінських підрозділів тощо. Доступні для безпосереднього сприйняття й осягнення у просторовому та кількісному вимірах.
	Середні	Об'єднують 50—100 і більше осіб. До таких груп зараховують колективи цехів, відокремлених виробничих підрозділів тощо. їм притаманне безпосереднє спілкування індивідів, але з певними уповноваженими представниками (начальник цеху).
	Великі	Члени груп не перебувають у безпосередньому контакті, але ідентифікують себе з групою загалом (трудовий колектив підприємства)
Соціальний статус, офіційна регламентація і спосіб організації взаємодії	Офіційні	Організаційно структуризовані, мають юридично визначене становище, сукупність регламентів, що визначають права, обов'язки і способи поведінки осіб всередині і поза групою, соціально значущі цілі.
	Неофіційні	Утворюються на основі спільності інтересів, спільної праці, симпатій і антипатій, близького проживання, любові і дружби тощо. Можуть утворюватися всередині офіційних груп і поза ними. Характерні тісні взаємини, постійні контакти, відсутність яких може бути причиною розпаду групи
Значущість для особистості	Референтні	Цінності і норми груп є еталоном для діяльності, поведінки, вчинків членів групи.
	Групи членства	Формальна належність індивідів до групи, дотримання регламентованих групою норм поведінки, діяльності, вчинків та контактів
Тривалість існування	Тимчасові	Тривалість існування визначається ситуацією, що спричинила створення групи.
	Постійні	Діяльність не має ситуативного характеру, а пов'язана з реалізацією довгострокових цілей і завдань
Сила впливу на особистість	Первинні	Обмежені умовами безпосередньої спільної трудової діяльності (первинні трудові колективи).

	Вторинні	Більш широке соціальне середовище, взаємодія між членами не така інтенсивна (колектив підприємства)
Міра відкритості, доступності	Закриті	Обмежений доступ для нових членів.
	Відкриті	Доступ нових членів не обмежений
Ставлення до залучення нових членів	Активне	Члени групи ведуть активний пошук і залучення нових членів.
	Пасивне	Членам групи байдужий кількісний склад групи.
	Негативне	Члени групи категорично виступають проти поповнення її новими особами
Рівень розвитку	Зародження	Група перебуває у стані становлення, кількісний склад і рольовий статус її членів не визначені.
	Зрілість	Чітко визначений кількісний склад і рольовий статус кожного члена групи.
	Старіння	Надмірна регламентація діяльності, вчинків і контактів членів групи, наростання незадоволення як ними, так і закріпленими рольовими статусами учасників групи.
	Занепад	Група руйнується, з неї масово виходять учасники, а ті, що залишаються, вимагають кардинального перегляду регламентів діяльності, вчинків, контактів і рольових статусів

Вирішуючи проблеми управління групами керівництво організації, як правило, вирішує проблеми підвищення ефективності управління колективом в цілому. Основна увага при цьому повинна приділятися визначенню основних показників груп і факторів, що на них впливають (табл. 2).

Таблиця 2

ФАКТОРИ І ПОКАЗНИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРУПИ

Фактори і показники	Рекомендації
Розмір групи	Ідеальна група 5-9 чоловік. Збільшення розміру групи веде до її неформального розподілу і складнощів в управлінні.
Склад групи	Ступінь подібності особистостей і точок зору при прийнятті рішень. Рекомендують, щоб група складалась з неподібних особистостей.
Групова поведінка	Наявність певних правил і норм поведінки, яких рекомендують дотримуватись, щоб уникнути виникнення конфліктних ситуацій.
Згуртованість	Міра тяжіння членів групи один до одного і до групи в цілому. Слід підтримувати.

Групова одноставність	Тенденція до придушення окремою особистістю різних поглядів членів групи. Слід уникати.
Конфліктність	Можливість виникнення внутрігрупових спорів і конфліктів. Рекомендується використовувати різні методи управління конфліктною ситуацією.
Статус членів групи	Старшинство в посаді, назва посади, розміщення кабінету, освіта, соціальний талант, інформованість і накопичений досвід. Необхідно враховувати можливість як позитивного так і негативного впливу статусу окремих осіб на членів групи і групу в цілому.
Ролі членів групи	Характер поведінки кожного члена групи. Існують цільові, підтримуючі і негативні ролі.

Розглянемо зазначені фактори більш детально.

Розмір групи. Вважають, група з 5-9 осіб найменш конфліктна і найбільш оперативна. У групі, яку складають менше п'яти осіб, творчий потенціал знижується, що зумовлено не лише зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, оскільки відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою. Групу, у якій більше 9 осіб складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у висловленні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що негативно позначається на вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення кількості людей у групі посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

Склад групи. Досвід свідчить, що групу мають складати люди з різними позиціями, ідеями, мисленням тощо. Така група працює ефективніше, висуває і розглядає більше альтернатив, тим самим, приймає обґрунтованіші рішення.

Групові норми. Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку кожної особи. Норми підказують працівникам, якої поведінки і якої роботи очікують від них. Тільки дотримання норм дає змогу кожному розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтримку. Однак групові норми можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер (прогули, деструктивна критика діяльності фірми тощо). Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо).

Згуртованість групи. Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозуміння, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Водночас, згуртованість може набути характеру групової одноставності, коли тиск групи на окремих її членів є надмірним. Груповий тиск - чи не найсильший спосіб впливу на поведінку індивіда в межах колективу, який, навіть маючи рацію, змушений поступитися не бажаючи вступити у конфлікт.

Конфліктність групи. Наявність у групі несхожих людей сприяє підвищенню ефективності її роботи. Однак, часто це є причиною конфліктних ситуацій. Щоб уникнути негативного впливу конфліктів на діяльність групи, необхідно скеровувати їх у функціональне русло.

Статус членів групи. Визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть впливати на підвищення або зниження статусу індивіда залежно від цінностей і норм групи. Як правило, на співробітників більший вплив має той, хто має вищий статус. Але не завжди його позиція

є найкращою. Часто саме "новачки" мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших.

Ролі членів групи. Поведінка кожного індивіда має сприяти соціальній взаємодії і досягненню цілей групи. Однак, не кожна людина здатна до групової роботи. Є цілковиті індивідуалісти, котрі в команді працюватимуть нижче середнього рівня або навіть можуть стати причиною її руйнування. На групові ролі не призначають; вони зумовлені психологічними особливостями працівника. З роллю завжди пов'язані певні правила, обов'язки та очікування. Розрізняють три групи ролей: цільові ("голова", "генератор ідей", "аналітик", "контролер" тощо); підтримуючі ("секретар", "організатор", "душа компанії" тощо); негативні ("король", "критикан", "блазень" тощо).

Класифікація колективів:

1. За статусом:

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

1.2. **неофіційні:** базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

Офіційні колективи оформлюються юридично і діють в межах правового простору. **Неофіційні колективи** створюються на основі співробітництва людей, яке ніде не зафіксовано.

Більшість працівників знаходяться одночасно під впливом офіційних цілей організації та цілей неофіційного колективу. Якщо вони співпадають чи не суперечать одна одній, людина буде охоче підтримувати офіційну лінію; у іншому випадку перевага може бути відданою неофіційним цілям, навіть не зважаючи на можливу конфронтацію з керівництвом.

Сила неофіційного колективу полягає в тому, що його важко виявити організацією і офіційно заставити виконувати вимоги адміністрації.

2. За характером внутрішніх зв'язків:

2.1. формальні;

2.2. неформальні.

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

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

Формальні колективи створюються по зовнішнім причинам (рішення керівництва, необхідність виконання певних завдань); вони можуть бути створеними для виконання постійної функції (наприклад відділ планування) чи вирішення певного цільового завдання (наприклад робоча група, комісія). Формальні колективи виділяються як структурні підрозділи в організації, мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції і завдання.

Неформальні колективи (групи) створюються вільно, спонтанно в складі формальної організації на підґрунті спільних цілей, інтересів, поглядів, звичок, симпатій та антипатій. В таких колективах діють неписані правила і норми поведінки, робочі (службові) цілі та завдання відходять на другий план, є неформальні лідери. Часто вплив неформальної групи на свого учасника набагато сильніше від впливу формальної організації.

3. За механізмом формування:

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

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

У той же час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково (наприклад, за алфавітом).

4. **За часом існування /За способами комплектування:**

4.1. **тимчасові;**

4.2. **постійні.**

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певної разової задачі.

Постійні колективи зафіксовані у штатній структурі організації, їх прикладами можуть бути бригади, відділи, інші підрозділи. Представники постійних колективів мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу.

Тимчасові колективи - створюються із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проектами, програмами). Після вирішення визначених завдань такі колективи припиняють своє функціонування чи перенацілюються на реалізацію нових проектів уже в іншому складі.

Тимчасові групи часто стикаються з певними проблемами:

- ❖ обмеженістю часу виконання завдання, тому учасники групи, слідкуючи за ходом його вирішення, одночасно підшуковують собі нову роботу;

- ❖ різним рівнем фахової підготовки і компетентності по проблемі, яку вирішує група. Менш компетентні працівники не будуть проявляти ініціативу;

- ❖ необхідністю суміщення обов'язків фахівцями у кількох колективах, постійному і тимчасовому. Тому учасники тимчасових колективів займаються їх проблемами тільки частину робочого часу;

- ❖ особистими і, можливо, політичними інтересами. Члени тимчасової групи можуть знаходитися в ній скоріше як представники окремих відділів (керівників), а не як фахівці.

За складом колективи бувають однорідні (гомогенні) та різнорідні (гетерогенні). Ці ознаки відносяться до статі, віку, професійні, статусу, рівню освіти.

Різнорідні колективи більш ефективні при вирішенні складних проблем і при інтенсивній творчій роботі.

Однорідні колективи ефективно вирішують прості завдання. Чим більше схожість між членами колективу, тим більш значний їх взаємний вплив, швидче формується відчуття спільності. Однак в однорідних колективах гостріша внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні.

Ефективний колектив потрібно формувати із несхожих особистостей.

За типом організаційних зв'язків виділяються первинні та вторинні колективи.

Первинні колективи – це колективи первинних підрозділів (служб, відділів, бригад, дільниць), які об'єднують працівників на основі окремих технологічних операцій, процесів. Учасники первинних колективів вступають між собою на безпосередні відносини.

Вторинні колективи – діють у масштабах організацій в цілому (фірма, підприємство) чи їх великих (вторинних) підрозділів, наприклад цехів, відділень, філій. Рівень безпосередньої взаємодії членів таких колективів значно нижчий. Робітники великих організацій можуть взагалі бути не знайомими, але належність до колективу підприємства має для них велике значення.

З точки зору свободи входження колективи діляться на обов'язкові (наприклад армійські) та добровільні.

5. **За функціями:**

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

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

5.3. **колективи, які орієнтовані на спілкування** (клуби по інтересах).

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

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньо колективного розподілу праці.

6. **За розмірами:**

6.1. малі;

6.2. великі.

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

За розмірами колективи розподіляються на малі та великі.

Малі колективи (первинні) включають в себе до 20 чоловік. Члені малих колективів мають можливість підтримувати між собою особисті відносини, тому заміна навіть одного працівника призводить до падіння ефективності функціонування групи.

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

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

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

Великі колективи (чисельністю більше 20 чоловік) характерні послабленими особистими зв'язками між їх учасниками, більшою віддаленістю виконавців від керівництва, колег, меншою зацікавленістю працівників у результатах діяльності.

За завданнями, що виконуються, колективи розподіляються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається із керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад:

- президент і віце-президенти;
- заступник директора і керівники підпорядкованих йому підрозділів;
- начальник цеху і майстри виробничих дільниць.

Функціональна група поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси. Наприклад:

- відділ планування;

- відділ маркетингу;
- відділ контролю якості.

Виробничі групи функціонують у лінійних підрозділах організацій і складаються із менеджера підрозділу та його безпосередньо підлеглих працівників. Учасники виробничої групи разом працюють над одним завданням, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію.

Комітет (комісія, рада) – постійна чи тимчасова група всередині організації, якій делеговані повноваження для виконання певних завдань.

Приклади комітетів: профспілковий комітет, комісія підприємства по вирішенню трудових спорів, рада директорів, тощо.

Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів полягає у груповому прийнятті рішень, що доцільно у наступних ситуаціях:

- ❖ коли рішення проблеми потребує значного досвіду у певній галузі;
- ❖ коли керівництву потрібно прийняти непопулярне рішення в організації, а відповідальність за його прийняття перекласти на комітет;
- ❖ для координації дій різних підрозділів при вирішенні комплексних завдань ;
- ❖ коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини;
- ❖ при вирішенні суспільних проблем в організації.

В залежності від ефективності використання потенціалу колективу виділяють робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди.

Робоча група – група переважно самостійно працюючих фахівців, які знаходяться у соціальній взаємодії для обміну інформацією та досвідом.

Діяльність робочої групи ґрунтується на спільному результаті окремих зусиль її членів. Учасники таких груп взаємодіють переважно для обміну досвідом і інформацією. В робочій групі не існує адміністративного тиску щодо формування єдиних цілей чи чітких завдань спільної діяльності, тому взаємодія членів групи має випадковий характер, або не підкріплюється спільною відповідальністю за одержані результати.

Псевдокоманди – це групи, члени яких не зуміли скористатися перевагами спільної діяльності (не бачили в цьому сенсу, не захотіли, нікому не було потрібно). В таких групах не проявляється інтересу до визначення спільних цілей чи колективних завдань.

Потенційні команди – це колективи, члени яких відчувають потребу ефективної діяльності і прагнуть до досягнення високих результатів праці. Вони усвідомлюють важливість спільної мети для підвищення продуктивності діяльності, мають конкретні завдання, але не змогли поки що напрацювати ефективні методи співробітництва.

Можливі два сценарію розвитку потенційної команди. Вона може стати високоефективною групою, якщо вирушать проблеми співробітництва, чи не використає свій потенціал і з часом перетворяться на псевдокоманду байдужих людей.

Справжні команди – невеликі групи, члени яких володіють взаємодоповнюючими уміннями і навичками, мають спільні цілі, завдання, напрацювали ефективні методи спільної діяльності. Вони знають, як задовольнити потреби організації та учасників групи; можливості команди перевищують сподівання менеджерів.

Високоефективні команди – групи, які відповідають всім вимогам до справжніх команд і сприяють індивідуальному розвитку їх учасників. Результати діяльності таких команд дуже високі, в деяких випадках вони можуть бути зразком для інших колективів.

За рівнем мотивації на роботу колективи можна умовно розділити на групи „х”, „у”, „z” .

Група „х” – не мотивована на роботу. Склад групи різномірний по віку, статі, національності, складається із некваліфікованих робітників, що мають „совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність. Інколи це може бути інтелектуальна група, що сприймає роботу як клуб, де можна проводити час в

приємному спілкуванні, за комп'ютерними іграми, читанням літератури і т.п. Ефективність і результативність групи дуже низькі.

Мотивувати роботу членів групи „x” може авторитарний керівник за рахунок централізації функцій управління в своїх руках, застосування директивного стиля, чіткого планування і контролю, жорсткого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Малокваліфіковані старанні робітники потребують навчання.

Групі „x” не можна доручати складні роботи, що потребують високої якості виконання.

Група „y” – частково мотивована на роботу. Як правило, ця група створюється без врахування професійної підготовки, статі і віку робітників, з розділенням формальних і неформальних лідерів в мікрогрупах, із значною кількістю людей, які не мають необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань. В групі також знаходиться достатня кількість працьовитих робітників, але відсутні чітко визначені завдання і ресурсне забезпечення; переважає однакова оплата праці кращих і відсталих робітників. В колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги і протиріччя між окремими особами, мікрогрупами.

Для підсилення мотивації групи „y” менеджеру необхідно:

- виявити неформальних лідерів і призначити їх на посаду бригадирів, майстрів, керівників проектів;
- правильно визначити цільові завдання і розподілити функції управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам;
- використовувати переважно демократичний тип влади;
- правильно застосовувати винагороду за результати праці і покарання за невиконання завдань;
- постійно підтримувати добрий морально-психологічний клімат в колективі.

Група „z” – повністю мотивована на роботу. Має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад робітників по віку, освіті, інтересам і мотивам діяльності. Морально-психологічний клімат в колективі добрий, група „z” складається із сумлінних робітників, які прагнуть до самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення.

В групі переважають демократичний і ліберальний стилі керівництва. *Менеджеру для підтримки мотивації рекомендується:*

- делегувати частину своїх повноважень в мікрогрупи;
- активно залучати підлеглих до процесу прийняття рішень;
- застосовувати винагороду за результати і якість праці.

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

Отже, якщо від колективу очікують, що він продемонструє оптимальну продуктивність і його члени добре почуваються в групі, то за логікою речей повинні бути виконані наступні умови, які можна визначити, як ознаки ефективної групи.

1. Вся необхідна для виконання роботи інформація надходить у неспотвореному вигляді і оперативно досягає того співробітника, котрий її потребує.
2. Всі учасники в повній мірі усвідомлюють загальну мету і прагнуть до її досягнення.
3. Всі наявні в групі резерви оптимально використовуються в міру виникнення необхідності, і застосовуються, взаємно компенсуючи один одного (але в жодному разі не перешкоджаючи).
4. Всі слабкості і недоліки швидко виявляються і усуваються.
5. Всіляко мотивується продуктивність праці.

6. Із усіх допущених помилок беруть уроки, щоб у майбутньому їх можна було уникнути.

7. Ініціатива і допомога, ідеї та енергія, що надходять ззовні, оптимально інтегруються в процеси всередині групи.

8. Якщо один із членів групи відчуває непевність або які-небудь труднощі, це швидко фіксується й компенсується.

9. Всі члени групи затребувані для виконання тієї чи іншої роботи навичками і рівнем знань.

10. Оптимально здійснюється оволодіння новою ситуацією.

Всі перераховані тут критерії повинні виконуватися, щоб найефективніше досягати колективної мети.

Отже, **колектив** - це група осіб, які хотіли б спільними зусиллями досягти певних цілей (цілей праці) з можливо меншими витратами. Це означає, що всі здібності, ідеї, енергія і резерви реалізуються і враховується потреба в саморозвитку кожного окремого члена групи.

2. ФОРМАЛЬНІ І НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ

Кожна людина одночасно належить до багатьох груп. До одних ми належимо досить короткий термін (екскурсійна група, армія, технікум). Досягаючи цілі такі групи розпадаються. Інші, навпаки, супроводжують нас усе життя (сім'я, родина, друзі) і мають неабиякий вплив на нього.

В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на *формальні і неформальні*.

Формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства.

Існують різні типи формальних груп:

- **1. Група керівників (команда)** - складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника.

- **2. Функціональна група** - поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

- **3. Виробнича група** - має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над одним завданням, стимул - кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

- **4. Комітет** - це група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи - це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей.

В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій,

спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні. В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. В багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший, за формальну структуру.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні:

- ❖ бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти;
- ❖ можливість отримувати допомогу від колег в колективі;
- ❖ прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку;
- ❖ бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу їхніх лідерів на інших членів групи (табл. 2).

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ ФОРМАЛЬНИХ І НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За заздальгідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п'ять етапів в результаті яких виникають п'ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємостосунків:

I етап - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

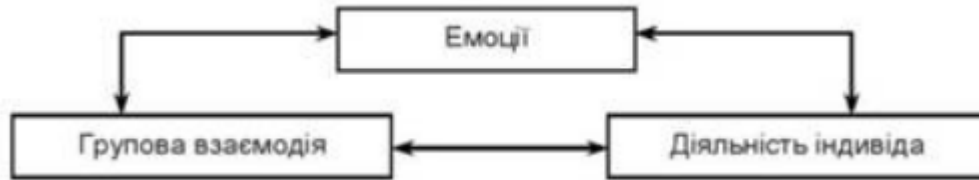
III етап - організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV етап - при наявності позитивних факторів - поява бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V етап - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

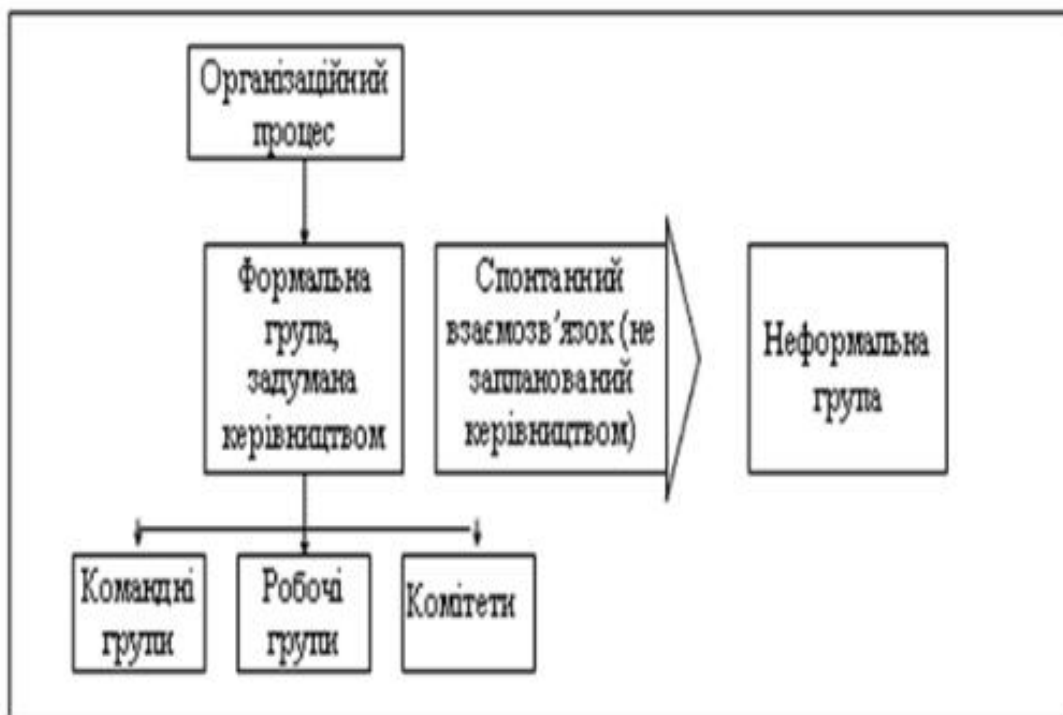
Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

Одним з перших науковців, який почав приділяти цим питанням увагу був теоретик в галузі дослідження груп Джордж Хоманс, який створив модель, що отримала назву - модель Хоманса (рис. 1).



Сутність цієї моделі полягає в тому, що в процесі спільної діяльності люди вступають у взаємодію, які в свою чергу сприяють прояву почуттів - позитивних і негативних емоцій один до одного і до керівника. Ці емоції впливають на те як люди будуть здійснювати свою діяльність і призводять до підвищення, або зниження її ефективності. Саме тому, слід пам'ятати про певні негативні і позитивні явища, з якими може зустрітись організація в процесі управління неформальними групами

Схема утворення формальних і неформальних груп



НЕГАТИВНЕ І ПОЗИТИВНЕ В ІСНУВАННІ НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Негативне	Позитивне
Невисока думка щодо неформальних груп з боку керівників, які вважають що існування цих груп - результат неефективного керівництва.	Прихильність до групи переходить в прихильність до організації.
Члени неформальних груп вважають, що до них ставляться несправедливо і відповідним чином на це реагують.	Небажання порушувати соціальні зв'язки призводить до небажання покинути організацію

Неформальні відносини членів колективу неминучі, так як їх діяльність та інтереси не можуть існувати тільки в рамках формальних (затверджених) структур, посад, функцій і процедур. Крім того неформальні відносини є необхідними, так як без них формальна структура, в певному розумінні, втрачає свою ефективність.

Оптимальним є стан колективу за якого формальні і неформальні групи максимально співпадають. Таке співпадіння формальної і неформальної структур забезпечує згуртованість колективу і підвищує продуктивність його роботи.

За невідповідності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила різняться з колективними, в організації може виникнути боротьба між формальною і неформальною структурами, що гальмує ефективну діяльність і процес досягнення організаційних цілей.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей.

Для цього бажано:

1. Визнати існування неформальних груп і працювати з ними.
2. Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію.
4. Дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень.
5. Швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

Отже, однією з найважливіших задач керівника є зближення формальних і неформальних структур, позитивні орієнтації неформальних груп і боротьба з негативними проявами в колективі.

3. СПЕЦИФІКА ЖІНОЧИХ КОЛЕКТИВІВ

У будь-якому колективі є свої складності, пов'язані з віком, темпераментом, навіть кількістю співробітників. Є вони і в роботі жіночого колективу.

Зайва емоційність. Жінки більш гостро і тонко сприймають дійсність, у них сильніше розвинена інтуїція. Побіжно кинуте неприємне слово клієнта, недобрый погляд колеги, начальник, що не відповів на привітання, - все це змушує переживати, болісно шукати в розумі причини, може знизити працездатність.

Переважаання особистих відносин. Рано чи пізно в жіночому колективі починають утворюватися коаліції, особисті симпатії і антипатії можуть порушити заведений порядок, створити штучні перешкоди (спори, ігнорування, інтриги) для виконання службових обов'язків.

Висока інформаційна потреба, народження пліток і чуток, домислювання неповної інформації. Не можна стверджувати, що всі в жіночому колективі - завзяті пліткарки, проте завжди знайдеться пара співробітниць, чий розмови можуть привести до появи конфліктів і звільнення цінних співробітниць.

Конкуренція при роботі в жіночому колективі мало відрізняється від чоловічого бажання бути краще за інших. Хіба що до суперництва в кар'єрі додається бажання бути успішніше в особистому житті. Є думка, що невдахи більше люблять в жіночому колективі, ніж щасливу, благополучну, впевнену в собі колегу.

Заздрість. Є думка, що чоловіча заздрість рухає прогрес (зроблю краще, ніж у нього). А жіноча руйнує: у мене немає, і у неї нехай не буде. Предметом заздрості може бути що завгодно: зовнішність, брендові речі, сімейне або фінансове благополуччя. У будь-якому випадку, керуючи роботою жіночого колективу, керівник не повинен висловлювати явних симпатій комусь одному, щоб уникнути заздрісних настроїв, що заважають робочому процесу.

Пріоритет сім'ї над роботою. Так уже склалося в нашому суспільстві, що жінка, окрім професійної діяльності, зобов'язана бути на висоті ще й вдома. Родині потрібна хороша дружина, мати, господиня. Всі ці ролі дуже важливі для жінки, якщо не сказати, що вони є найголовнішими. Потрібно володіти високим професіоналізмом, гідною зарплатою і не мати сім'ї, щоб робота вийшла на перший план.

РОБОТА В ЖІНОЧОМУ КОЛЕКТИВІ: ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Правильне керівництво жіночим колективом має на увазі гранично ясну і точне формулювання завдань. При озвучуванні тієї чи іншої проблеми, даючи доручення, ви чекаєте 100% -го виконання. А отримуєте зовсім інший результат, хоча ваша співробітниця впевнено підтвердила розуміння проблеми. В чому справа? Зверніть увагу на такий нюанс: чоловік, задаючи додаткові питання за завданням, показує, наскільки глибоко він проаналізував проблему. Жінка вважає, що уточнення деталей показує її непрофесіоналізм, тому вважає за краще домислити і розібратися самостійно. Ще одна важлива причина такої поведінки - бажання виглядати бездоганно і бути перед начальством «на висоті». Керівнику слід знати причину невиконання поставлених перед ними завдань. Вся справа в психології відносин на роботі в жіночому колективі.

Як відомо, жодна жінка не піде з точки А до точки В прямо, не зайшовши при цьому в точки С, D і X.

Нововведення вимагають від працівників підвищення професіоналізму, освоєння нових практик. Найчастіше керівники виявляють небажання співробітниць підтримувати інновації. Чому? Жінці взагалі не властиво руйнувати, щоб звести щось нове, вона краще удосконалисть, оптимізує звичне. Тому слід запам'ятати, що нові проекти краще розроблять чоловіки або жінки з мисленням новатора. Як тільки ідея інновацій знайде цілком конкретні форми, можна залучати співробітниць. Вони незамінні в створенні деталей, інструкцій, найдрібніших нюансів, в побудові відносин.

При роботі в жіночому колективі важливо врахувати визнання еволюційних процесів, але не революційних. А ось перетворення, впорядкування, коректування - це прерогатива жіночої природи.

В управлінні жіночим колективом при перетвореннях робочого процесу важливо визнати необхідність емоційного забарвлення того, що відбувається, детальний опис результатів, конкретні вигоди організації та співробітників. Покажіть, як значимі ці перетворення, як важливий внесок кожної співробітниці (вона повинна відчувати себе незамінною в новому починанні). Емоційна складова при роботі в жіночому колективі грає не останню роль. Потрібна моральна підтримка з установкою віри в її сили і можливості: у тебе вийде, ти впораєшся, тільки ти зможеш, ми допоможемо.

Якщо співробітниця блискуче впоралася з поставленим завданням, то закріпіть успіх. Дайте позитивний відгук, заохочення, використовуйте це досягнення для подальшої мотивації. Схвалення і публічне визнання заслуг в роботі корпорації - це один з головних мотиваторів підвищення якості роботи в жіночому колективі.

Перед керівником стоїть складне завдання: потрібно вміти надати увагу, співучасть і повагу кожній своїй співробітниці. Це займає багато часу, але є потужним інструментом для підтримки в робочому тонусі свого колективу, дозволяє відстежувати всі негативні процеси і вчасно їх викорінювати.

При спірних питаннях, що виникають в процесі керівництва жіночим колективом, рекомендується звертатися до самих співробітниць. При виникненні робочої проблеми слід залучити до її вирішення весь колектив, вислухати думки. Яке б рішення ви не прийняли, співробітники побачать вашу повагу до чужої думки, бажання поліпшити ситуацію, що призведе до підвищення якості роботи і допомоги співробітників.

Варто обговорити ще одну проблему роботи в жіночому колективі: плітки і інтриги. Випадки, коли жертвами «підкилимних ігор» стають найкращі майстри, змушені потім змінити місце роботи, просто неприпустимі. Необхідно проаналізувати ситуацію, її причини. Створити проблему може співробітниця, зазвичай не відрізняється

професійними талантами, але прагне бути в центрі уваги. У цьому випадку потрібна профілактична індивідуальна робота. *Найчастіше плітки виникають під час тривалих перерв, чаювань, одним словом, від нестачі завантаженості. Робота дуже проста або її недостатньо - є привід задуматися керівнику. У будь-якому випадку, якщо подібні тенденції очевидні (обговорення колег або клієнтів), слід дотримуватися політики невтручання і негайно їх припиняти.*

Жіночий колектив відрізняється від чоловічого тим, що на робочому місці відразу починає «наводити красу і затишок»: подарункові гуртки з написами, забавні м'які іграшки, сувенірчики-магнітики.

Виглядає все це по-домашньому мило і симпатично, але ... не підтримує, а заважає стилю і іміджу вашої організації. Слід строго стежити за дотриманням порядку на робочих місцях.

Щоб згуртувати, здружити колектив, існують різні форми:

- корпоративні свята (найвідоміша форма);
- спортивні командні змагання (єдиною командою проти інших організацій);
- психологічні тренінги (допомагають виявити проблеми);
- тимбилдинг (спільний активний відпочинок).

ЯК УПРАВЛЯТИ ЖІНОЧИМ КОЛЕКТИВОМ

За даними соціологічних опитувань серед керівників різного рангу (чоловіків і жінок) і за спостереженнями за фокус-групами, виявилось, що в ситуаціях, що вимагають покарання підлеглих, жінки-керівники частіше вдавалися до заходів морального і психологічного впливу, а чоловіки-керівники - до адміністративних заходів.

Жінки-керівники вибирають обережніші стратегії. Чоловіки-керівники схильні до більш високого ступеня ризику, що обумовлено їх більшим ступенем агресивності незалежності в діях, більш вираженою потребою в переважанні та самоствердженні.

Зіставлення жіночих і чоловічих оцінок показує:

- ❖ перелік якостей, притаманних сучасному керівникові, на думку жінок, охоплює більший діапазон;
- ❖ жінки є більш строгими суддями по відношенню до персоналу, ніж чоловіки;
- ❖ жінки високо цінують такі якості, як уміння спілкуватися з людьми і вміння створювати дружний і згуртований колектив;
- ❖ жінки-керівники здатні більш уважно поставитися до персоналу, вислухати його, зрозуміти його проблеми;
- ❖ жінки-керівники вітають і заохочують у персоналу такі якості, як ініціативність, енергійність, діловитість, організованість.

Отже, формування колективу - найважливіше завдання керівника, від якої залежить ефективність всієї організації або її підрозділу. На цьому етапі головну роль грає оцінювання керівників усіх рівнів і їх підлеглих, при формуванні якої і проявляються відмінності в жіночій і чоловічій психології.

5. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОЛЕКТИВУ.

Компанія не існує без власної культури. Якщо свідомо її не створювали, вона виникне в процесі становлення і роботи. Від того, якою буде корпоративна культура залежить залученість співробітників, імідж компанії. В умовах сучасного ринку це важливо – успішним є тільки клієнтоорієнтований, відкритий і впізнаваний бізнес.

Що таке корпоративна культура

Корпоративна культура (КК) – це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється всіма членами колективу. Говорячи простою мовою, це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал.

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

Так, **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.

Характеристики корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р. Мораном [68]

Характеристика корпоративної культури	Пояснення характеристики корпоративної культури
Взаємини між людьми	Вплив на між особові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших - заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом і т.п.
Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили,

	керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра й т.п.
Розвиток і самореалізація працівника	Бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; творча обстановка або жорстка рутина; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання.
Комунікаційна система і мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, "телефонного права" варіюється від організації до організації; професійний жаргон, абрєвіатури, мова жестів специфічна для організації різної галузевої, функціональної і територіальної приналежності.
Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі	Різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів і т.п., що свідчить про існування безлічі мікрокультур.
Цінності і норми	Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжують їх по пріоритетам. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі робочої етики, в принципах етикету, кодексах поведінки, нормативах і законах.

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 управління персоналом 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.)

- ❖ вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

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

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

- ❖ розвитку 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.).

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

Як об'єкт вивчення 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.

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

❖ розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,

❖ контроль, реалізацію;

❖ впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;

❖ створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;

❖ формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;

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

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

Типи корпоративної культури

Відсутня єдина система типів для КК. Автори, які вивчали цю тему, створили свої варіанти, модель Роберта Куїна та Кіма Кемерона з Мічиганського університету, що відображає принципи типології КК.

• **Клан.** Всі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать відстаючих. Топменеджери спілкуються з підлеглими без панування. Якщо хтось вважає себе занадто розумним, в компанії надовго не затримається.

Кланова культура характеризується розділяються всіма цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Такі організації схожі скоріше на великі сім'ї, ніж на об'єкти економічної діяльності. Замість правил і процедур ієрархії або конкуруючих прибуткових центрів ринку - бригадна робота. Кланова культура - дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботу про людей. Ролі лідера в клановій культурі:

о **посередник.** Особистість, орієнтована на людей і процеси, залагоджувати конфлікти і зайнята пошуком консенсусу. Лідерство засноване на залучення людей до прийняття рішень і вирішення проблем;

о **наставник.** Особистість турботлива і виражає участь, розуміє інших і проявляє турботу про потреби інших осіб. Лідерство засноване на взаємній повазі та довірі.

- **Адхократія**

Свобода дій, думок і розвитку. В організації з таким устроєм працюють заради спільної мети. У співробітників великі повноваження, вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом.

Адхократична культура. Новаторські рішення заохочень, яскраво виражений акцент на індивідуальність, прагнення до ризику притаманне всім працівникам. Вітаються тимчасові організаційні структури. Адхократії не використовує центральну владу і авторитарні взаємини. Головна мета - заохочувати адаптивність, готовність до змін. Адхократическая культура - динамічний підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставити власні шиї і йти на ризик. *Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментування і новаторства. У перспективі - акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво або надання унікальних нових товарів і послуг.* Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу. Ролі лідера в адхократической культурі:

1. **новатор.** Особистість талановита і творча. Лідерство засноване на передбаченні кращого майбутнього і підтримки в цьому інших;

2. **провидець.** Особистість, помислами орієнтована в майбутнє. Ознаки цього стилю лідерства - стратегічне планування і безперервне вдосконалення поточної діяльності.

- **Ринок**

Назва цього типу досить зрозуміло відображає суть. Заохочується конкуренція, суперництво. Тому про дружбу і довірливі стосунки мова не йде.

Ринкова культура визначає тип організації, що функціонує як ринок, тобто, вона орієнтується на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи. *Лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати. Успіх визначається в термінах ринкової частки і проникнення на ринки.* Ринкова культура - це організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди - цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагнення перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Перспектива - настрої на конкурентні дії, досягнення поставлених завдань. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки. Важливо конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Ролі лідера в ринковій культурі:

1. **боєць.** Особистість агресивна і рішуча, активно прагне до вирішення завдань і досягнення цілей;

2. **постановник проблем.** Особистість, орієнтована на обдумування завдань і прийняття рішень, яка домагається Результатів наполегливою працею. Лідерство засноване на наполегливій і розумній аргументації на користь доведення справи до кінця

- **Ієрархія**

На ієрархії побудовані державні структури. Для кожного аспекту роботи є керівник, а у нього ще один керівник. Паперова тяганина вважається нормою.

Компанії з «чистим» типом швидше виняток, ніж правило. Зазвичай в компанії існує суміш декількох видів КК в різних пропорціях. Десь вони представлені в рівних частинах, але частіше один з типів домінує.

Ієрархічна (бюрократична) культура характеризується як формалізований і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Ефективні лідери - це хороші координатори і організатори. Важливим є підтримання плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднує формальні правила і офіційна політика. Ієрархічна культура - дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності

організації. Її об'єднують формальні правила і політика. Довгострокові піклування організації полягають у забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, низьких витрат. Ролі лідера в ієрархічній культурі:

1. **інструктор.** Особистість, яка відстежує деталі і знає справу. Технічний, добре інформоване експерт. Лідерство засноване на управлінні інформацією;

2. **координатор.** Особистість, що підтримує структуру і робочий потік. У підставі її впливу лежить інжиніринг, управління графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів.

Узагальнивши основні наукові підходи до визначення структури корпоративної культури, що корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 3).

Рівні корпоративної культури

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
1. Зовнішній рівень	Створюється штучно (усвідомлено) і розпізнається споживачем. В основному цей рівень неглибинний, оскільки зазвичай (хоча й не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії й т.п. Найчастіше він використовується як інструмент РЯ для залучення клієнтів.	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
2. Внутрішній рівень	Це офіційні зафіксовані взаємини між керівництвом і співробітниками. Включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т.п. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним - прями́й обов'язок служби персоналу, безумовно, у співпраці з керівною ланкою.	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
3. Прихований (латентний) рівень	Це реальний стан стосунків між співробітниками і керівництвом, що виявляється в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію своїм рідним і друзям. Саме цей рівень найважливіший при формуванні лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Проте, цей рівень не піддається жодному управлінню, якщо слова розходяться зі справою.	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, "зовнішнього рівня", що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, - тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, "внутрішньому рівні", відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень - "прихований" ("латентний"). Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Якщо всі подані компоненти вишикувати в комплексну систему, то співробітникам підприємства буде легше ознайомитися та орієнтуватися в корпоративній культурі підприємства. Це безумовно допоможе сформувати сильну корпоративну культуру на підприємстві, про яку обов'язково дізнаються і за межами підприємства.

Як бачимо, виділяють різні підходи до вивчення структури корпоративної культури, але кожен з них доводить, що структура культури є багаторівневою.

Узагальнено можемо вважати, що структуру корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

Навіщо потрібна корпоративна культура

Завдання кожної організації – створювати КК, яка дозволяє персоналу відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Задоволений співробітник – це безкоштовна реклама, яка приваблює нових співробітників і клієнтів.

ТЕМА 8. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ.

ЗМІСТ

1. Суть та стадії згуртованості колективу
2. Роль комунікацій в управлінні персоналом.
3. Психологічна сумісність працівників в організаціях.
4. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
5. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання
6. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.
7. Сутність та значення соціального розвитку колективу

1. СУТЬ ТА СТАДІЇ ЗГУРТОВАНОСТІ КОЛЕКТИВУ

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 проєктів, 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 наслідуються 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.

Групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків в групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

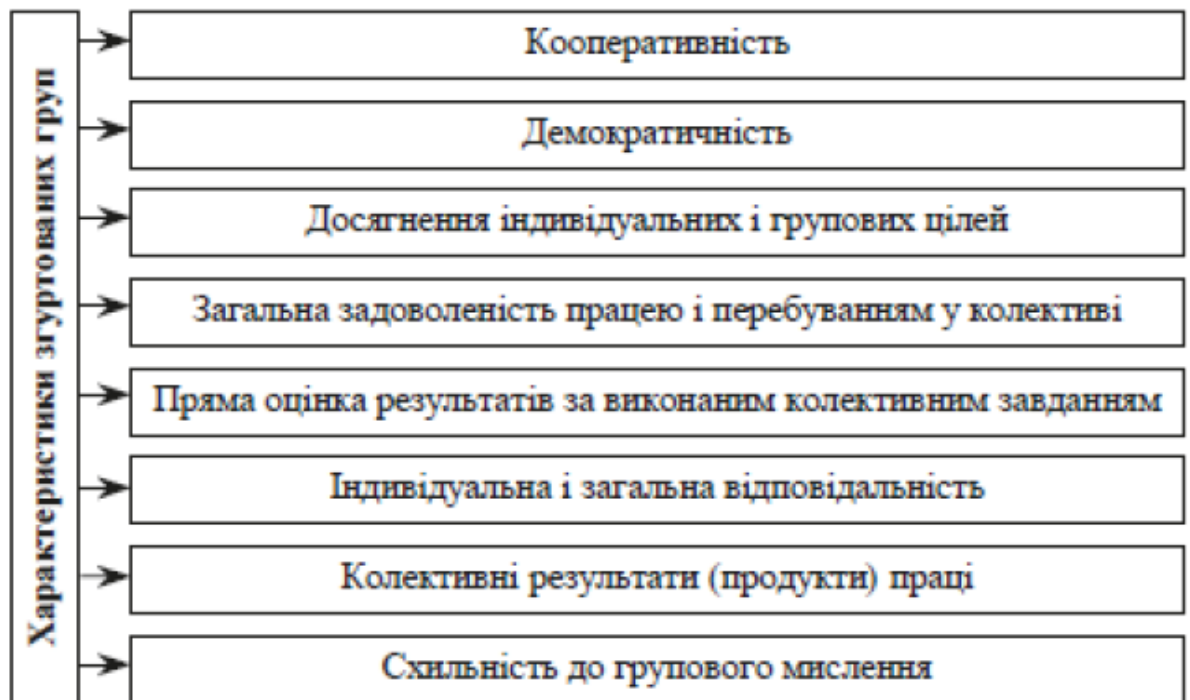
Групова згуртованість – це процес групової динаміки, який покликаний характеризувати, наскільки кожен з членів групи прихильний до цієї групи.

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).



Характеристики згуртованих груп

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).

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

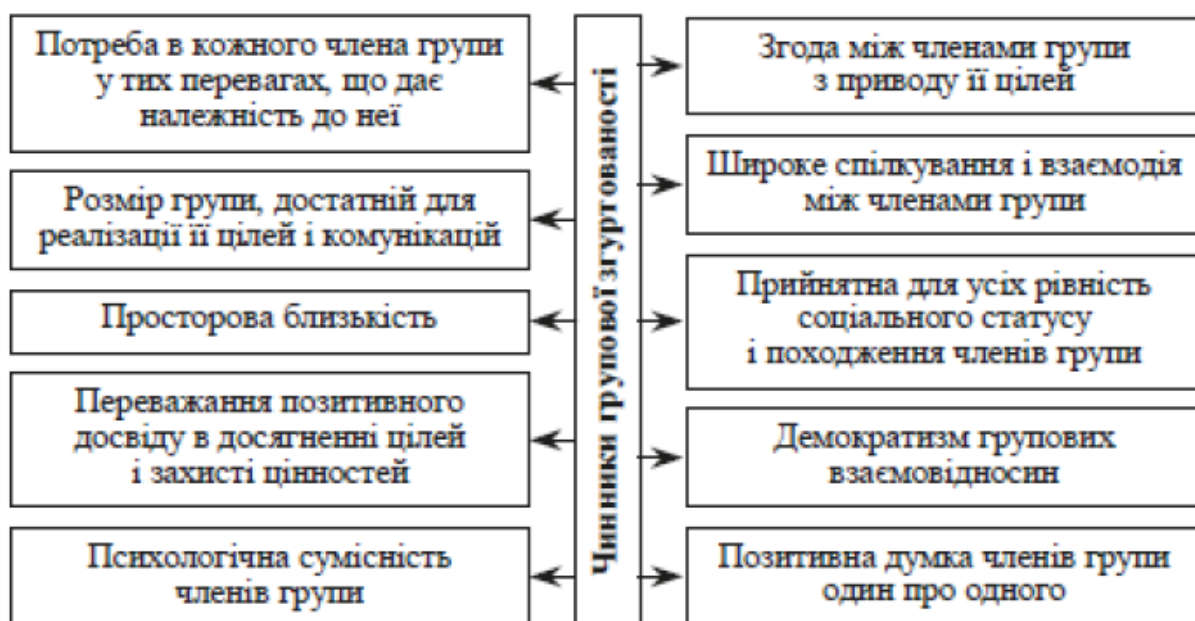
- уміння слухати, співчувати;
- готовність допомагати іншим;
- уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси;
- чіткість і ясність позицій;
- прагнення уникнути конфліктів;
- відкритість, гнучкість.

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 поодиноці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи. **Чинники групової згуртованості наведені на рис. 2.**



Чинники групової згуртованості

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

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	Рациональне 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:

$$Z_{гр} = \frac{B}{\frac{1}{2}N(N-1)},$$

$$I_{гр} = \frac{1}{\text{Кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}}$$

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 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



Психологічні характеристики колективу

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.

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 (статевікові 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.

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. 4.2).

https://www.youtube.com/watch?v=8hpN1luAYq4&ab_channel=%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8B%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BA%D0%B8

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

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.

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 захопленість 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.

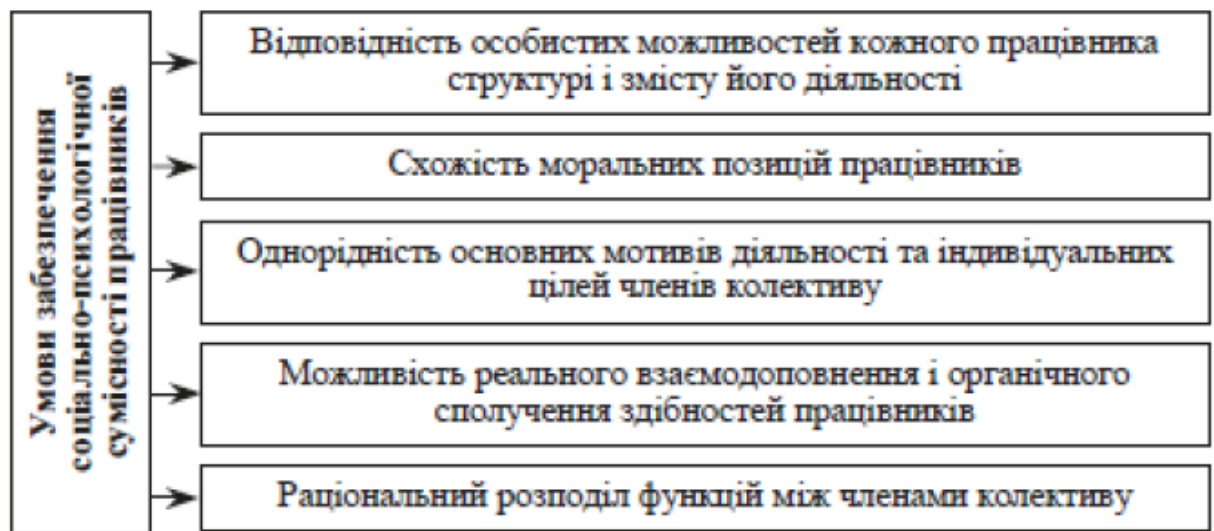
Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників;

2) контрастність властивостей і якостей;

3) 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 (рис. 4.4).



Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників

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

2. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях.

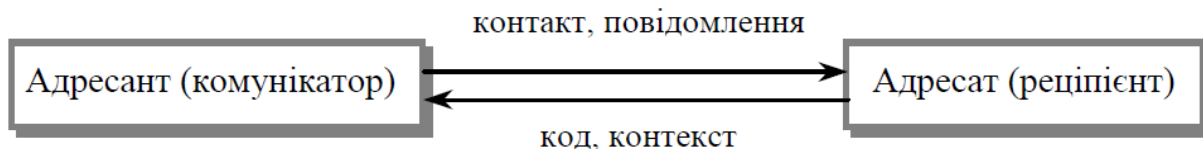
Комунікація — це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднуючим процесом.

Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90% робочого часу витрачають на комунікації.

У соціальній психології комунікацією називається передавання інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер.

Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

На рис. 4.1 подано модель спілкування як комунікативного процесу.



Модель спілкування як комунікативного процесу

Адресант — той, хто передає інформацію.

(комунікатор)

Адресат — той, кому посилається інформація.

(реципієнт)

Контакт — спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований).

Код може бути вербальним (мовним) чи невербальним (міміка, жести, інтонація).

Повідомлення — зміст інформації.

Контекст — змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування — це комунікація зі зворотним зв'язком.

Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але й отримує відповідь. Отже, він стає реципієнтом, а реципієнт — комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається **транзакцією**. Комунікати можуть бути елементарними або складними, доброзичливими або негативними, вербальними або невербальними. Транзакції в процесі спілкування передбачають використання кількох кодів одночасно.

Спілкування — це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат—зміну діяльності або поведінки інших людей. У процес спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його зміст. Отже, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим в організації мають місце й неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними в організації.

Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення стосунків, відсторонення від цілей організації.

Спілкування як міжособова взаємодія — це сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату.

Засобами спілкування є слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування).

Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи.

Типи спілкування — з однією або двома чи більше людьми.

Форми спілкування — безпосереднє (віч-на-віч) та опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування — це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

регулювання — у процесі спілкування здійснюється пря-мий і опосередкований вплив на персонал, організуються спі-льні дії, погоджуються цілі й методи їх досягнення;

соціального контролю — підтримання відповідності мето-дів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксова-ним у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

соціалізації — засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо;

соціально-педагогічну — вплив на виховання та розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

контактну, метою якої є встановлення контакту й підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;

інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;

спонукальну — стимуляція активності працівника, щоб схилити його виконати певні дії;

координаційну — взаємне орієнтування та погодження дій для організації діяльності;

розуміння — адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань станів співрозмовника;

амотивну — пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, або зміна останніх;

налагодження стосунків — усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

впливу — зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності. Воно здійснюється за допомогою специфічних засобів — мовних і немовних — та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

У спілкуванні виділяють такі три сторони: комунікативну; інтерактивну; перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому разі є комунікативним процесом, який має такі особливості:

наявність зворотного зв'язку;

наявність комунікативних бар'єрів;

феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці — її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу.

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин.

На характер спілкування важливий вплив справляє статус учасників спілкування. За цим показником виділяють:

горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, які мають однаковий статус;

вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника й підлеглого.

За спрямованістю управлінське спілкування може бути:

особистісно орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі);

соціально орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

За функціональним призначенням виділяються такі види, або жанри, управлінського спілкування:

наказ — за допомогою наказів управлінські рішення доводяться до виконавців;

бесіда — використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;

наради — проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;

звіти — використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;

переговори між різними суб'єктами, які дають змогу прийняти спільне рішення.

Управління персоналом може бути ефективним тоді, коли в комунікативному процесі особлива увага приділяється зворотному зв'язку.

Така необхідність зумовлена об'єктивними факторами, що набувають форми закономірних принципів. Серед останніх психологи виділяють такі:

Закон невизначеності сприймання. Одна і та ж інформація або управлінська дія можуть сприйматися різними людьми неоднаково залежно від психологічної структури окремої особистості.

Закон неадекватності сприймання людини людиною, оскільки людина є складною автономною психологічною системою.

Закон неадекватності самооцінки, яка може бути завищеною або заниженою.

Закон розщеплення змісту управлінської інформації. З рухом інформації по ієрархічних рівнях організації зміст її відхиляється від початкового.

Закон самозбереження. Провідним мотивом людини є намагання захистити себе, зберегти особистий статус, власну гідність.

Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок — це процес обміну змістовною та оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного. **Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:**

Свідомо або несвідомо дозований. Часто керівники надають неповну або неточну інформацію, щоб приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу;

Прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок — це обмін завуальованими реакціями, щоб ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління.

Причини опосередкованого зворотного зв'язку такі:

- ❖ відсутність взаємної довіри між керівником і підлеглим;
- ❖ неправильно вибраний стиль керівництва;
- ❖ окремі особистісні якості учасників спілкування — неправдивість, надмірна скромність;
- ❖ наявність у партнерів психологічних комплексів, наприклад «захисного»;
- ❖ відсутність достатньої мотивації до діяльності.

Позитивний або негативний зворотний зв'язок. Особливе значення таких зворотних зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотного зв'язку з боку підлеглого можуть бути: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний

фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. Як наслідок, виникають комунікативні бар'єри в спілкуванні, конфлікти. Разом з тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків. Завдання полягає в тому, щоб керівник знаходив найбільш ефективні форми негативного зворотного зв'язку.

Позитивний зворотний зв'язок між керівником і підлеглим також може проявлятися не повністю. Так, з боку підлеглого він може стримуватися через небажання демонструвати свої переваги або, щоб не виглядати підлабузником. *З боку керівника обмеження на позитивний зворотний зв'язок зумовлюються такими причинами:*

- ❖ побоювання, що похвала погано вплине на підлеглого;
- ❖ переконання, що ефективна робота є обов'язком працівника, а тому немає необхідності в позитивному зворотному зв'язку;
- ❖ переконання, що негативний зворотний зв'язок краще мотивує працівника.

Практика успішних організацій свідчить, що обмеження позитивного зворотного зв'язку в процесі управління знижує ефективність останнього, дезорієнтує підлеглих, знижує в них почуття причетності та значення в організації.

Процес спілкування в управлінні персоналом складається з окремих етапів, послідовне здійснення яких має важливе практичне значення. Основними етапами є:

- ❖ встановлення контакту;
- ❖ попереднє інформування;
- ❖ основний етап (обговорення предмета спілкування, обмін думками, досягнення мети);
- ❖ формулювання висновків щодо результатів спілкування;
- ❖ завершальний етап.

Встановлення контакту привітанням полягає у формуванні доброзичливої атмосфери і позитивного фону спілкування.

Попереднє інформування здійснюється для надання співбесідникові необхідної інформації щодо ситуації та проблеми, яка є предметом обговорення.

Ціль основного етапу — досягнення мети спілкування. Найбільш доцільним є діалог. Для цього керівник повинен добре володіти вербальним і невербальним способами спілкування; уміти ставити запитання та фіксувати інформацію; аргументувати свої судження; надавати підлеглому можливість зворотного зв'язку; справляти психологічний вплив (переконувати, програмувати). Аргументацію необхідно вести коректно, використовуючи зрозумілу й однозначну за змістом термінологію та враховуючи інтереси і потреби працівника. У процесі критики варто підкреслювати свою повагу до нього та впевненість у його позитивних ділових якостях.

Етап контролю результативності спілкування, зокрема щодо формування мотивів діяльності працівника, полягає у формулюванні відповідних висновків. Вони спрямовані на констатацію досягнутих результатів спілкування та умови їх реалізації з боку працівника.

Завершальний етап спілкування залежить від досягнутої мети. Якщо її досягнуто, то спілкування завершується ритуалом прощання, якщо ні, — то працівникові надається можливість покращити свої результати з обов'язковим контролем за ними з боку керівника.

Регулятором відносин між людьми в організаціях є **етичні норми**, в яких виражено уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність і неправильність вчинків, рішень.

Зовнішніми проявами ефективного спілкування є такт і толерантність.

Такт — практичний розум, почуття міри та пристойності відносно інших людей, що диктує найбільш делікатну лінію поведінки.

Толерантність — властивість людини неупереджено оцінювати інших людей, події, явища, що характеризуються суперечливими рисами; здатність з повагою ставитися до думок і переконань інших людей.

Комунікації в організації мають складну структуру. Розрізняють формальні та неформальні, вертикальні та горизонтальні комунікації.

Вертикальні комунікації поділяються на

- ❖ **низхідні** (інформація переміщується з вищих рівнів на нижчі);
- ❖ **висхідні** (інформація надходить від працівників на вищі рівні управління);
- ❖ **комунікації на рівнях керівник — робоча група, керівник — підлеглий.**

Горизонтальні комунікації здійснюються між відділами та між особистостями.

У міжособистісних контактах на шляху обміну інформацією існують перешкоди, які призводять до її викривлення. Основними причинами є

- ❖ труднощі в міжособових контактах;
- ❖ свідоме викривлення змісту інформації;
- ❖ фільтрація інформації під час її руху з рівня на рівень;
- ❖ інформаційні перевантаження;
- ❖ недосконала структура управління.

На міжособистісному рівні бар'єри в обміні інформацією зумовлені:

- ❖ вибірковим сприйняттям інформації залежно від інтересів, потреб, емоційних станів, статусу людей, життєвого досвіду;
- ❖ неадекватним розумінням одних і тих самих словесних висловлювань;
- ❖ неадекватністю між вербальною та невербальною інформацією;
- ❖ неякісним зворотним зв'язком.

У зв'язку з цим необхідно регулювати інформаційні потоки в організації відповідно до потреб у кількості та якості інформації для постановки цілей, прийняття рішення та оцінки роботи персоналу.

Керівникам будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників.

У цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення — з іншого.

Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями.

Серед емоційних станів (настрій, емоції, афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника справляє стрес.

Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом певного фактора.

Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в непорядкованій активності, в інших — у пасивності, бездіяльності. Разом з тим незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи.

Стрес, який сприяє покращенню показників працездатності, розцінюється як стрес без **дистресу**. Погіршення цих показників розглядається як прояв дистресу.

Тривалий стрес призводить до змін у мотивації трудової діяльності, робота може викликати незадоволення.

Поведінка людини в стресових станах залежить від типу нервової системи, характеру і вольових якостей, ставлення до стрес-фактора. Так, одні люди сприймають стресогенну ситуацію як таку, що дає їм змогу реалізувати свої можливості і досягти бажаних результатів, для інших вона є фактором зниження ефективності роботи. **Відповідно до цього можливі два типи емоційно-поведінкових реакцій працівників під час стресу** — активне і пасивне.

Активне реагування доцільніше за сильних короткотривалих стресорів, **пасивне** — за тривалої дії стресора.

Завдання керівництва полягає в тому, щоб усунути постійно діючі на виробництві стресогенні фактори.

Стреси поділяються на гострі та хронічні.

Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем.

Хронічний стрес виникає під час тривалого або повторюваного впливу як сильних, так і відносно слабких стресорів.

Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів. До організаційних факторів належать такі:

- ❖ перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість, роздратування, фрустрацію тощо;
- ❖ конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- ❖ невизначеність обов'язків, функцій працівника;
- ❖ нецікава, беззмістовна робота;
- ❖ несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

Особистісні фактори стресу пов'язані з індивідуальними психічними властивостями людини. Згідно із сучасними уявленнями стрес розглядається як феномен усвідомлення, який виникає у працівника внаслідок порівняння вимог, що ставляться до нього, і здатності справлятися з цими вимогами. Якщо в цьому механізмі немає рівноваги, тобто людина не впевнена у своїх можливостях, то вона відчуває стрес.

Установлено, що **інтерналі** — особи, які впевнені у собі, не розраховують на зовнішню підтримку, менше відчувають дистрес в екстремальних умовах.

Екстернали, яким властива невпевненість, потреба в зовнішніх стимулах, навпаки, чутливіші до дистресів. Більш схильні до стресів люди з такою рисою характеру, як тривожність, а також ті, хто недооцінюють складність завдання та час його виконання, у зв'язку з чим поспішають, спізнюються і переживають. Працівники, схильні до спокійної, поміркованої діяльності, менше зазнають впливу дистресів.

Концепція з управління стресом і його зніманням полягає в тому, щоб ліквідувати його причини.

❖ По-перше, необхідно внести корективи у сприйняття працівником вимог роботи до нього та власних можливостей. Цього можна домагатися підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня працівника, зміною його поведінкових і соціальних реакцій. Процес розвитку персоналу необхідно організувати так, щоб забезпечувалося оволодіння новими знаннями, трудовими навичками та вміннями відповідно до вимог діяльності. Щодо працівників, які відчувають дистрес через старіння і неможливість справлятися з новими вимогами, доцільно практикувати як зниження навантажень, так і періодичне підвищення кваліфікації.

❖ По-друге, якщо дистресом є монотонна робота, то необхідні заходи зі збагачення праці, підвищення її змістовності.

❖ По-третє, підбір і розстановку кадрів слід здійснювати з урахуванням фактора стресостійкості працівника.

❖ По-четверте, у структурі матеріального середовища з кожного стресогенного фактора (шум, вібрація, освітлення тощо) необхідно реалізувати програми заходів щодо його оптимізації.

❖ По-п'яте, слід створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини в колективі, вдосконалювати комунікативні процеси.

3. ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.

Поведінка окремого працівника визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Таким соціальним середовищем є організація.

Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Кожний працівник організації, що бере участь у досягненні її стратегічних цілей, є водночас членом певної робочої групи (колективу).

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

соціальна взаємодія — спирається на формалізовані взаємини, зумовлені правовими, економічними й соціальними нормами;

соціально-психологічна взаємодія — це взаємини між людьми в процесі спільної діяльності;

психологічна взаємодія — це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Найповніше соціально-психологічна й психологічна взаємодія між працівниками проявляються в робочих (малих) групах (колективах).

Робоча група — це спільність людей, об'єднаних метою та інтересами, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, взаєминами товарищескості та взаємодопомоги. Взаємовідносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин.

Професійна сфера охоплює відносини в процесі виконання виробничих завдань. Це субординаційні стосунки між керівником і підлеглими та відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу. Ціннісно-світоглядна сфера пов'язана з особистими і груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособистісних відносин реалізується потреба особистості в спілкуванні та самоутвердженні в рамках колективу.

Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. *До психологічних характеристик групи належать* такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками й відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи.

Основною суто психологічною характеристикою групи є наявність так званого почуття «ми» на відміну від інших соціальних утворень — «вони».

У процесі спільної діяльності людей, тобто реалізації кожним працівником своєї соціальної ролі, взаємини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що є основою для виникнення міжособистісних стосунків. Останні виявляються в актах спілкування і взаємодії та є фактором соціально-психологічного клімату в колективі.

Вивчення та вдосконалення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною складовою частиною управління персоналом організації й реалізуються в повсякденній роботі керівника.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника й залежить від загального стану оточуючих його людей.

Атмосфера (духовна) — це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється в спілкуванні та стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи виявляється через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д.

На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси. Отже, соціально-психологічний клімат — це переважаюча й відносно стійка духовна атмосфера,

або психічний настрій колективу, що проявляється у ставленні працівників як один до одного, так і до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

❖ він є найбільш суттєвим елементом у загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку результатів праці;

❖ забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем і сприяє її розвитку;

❖ визначає міру включення кожного працівника в діяльність, а також характер її спрямованості та ефективності.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він є інтегральним утворенням, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу.

З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності елементів виробничої й соціальної обстановки.

З іншого боку, соціально-психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу й справляє зворотний вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим.

У зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

У загальних рисах можна сказати, що сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнтаційною єдністю та згуртованістю; кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособистісними стосунками та задоволеністю ними членів групи; наявністю умов для самореалізації й самоутвердження особистості; задоволенням професійною діяльністю; відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп; переважанням почуття симпатії-притягання між працівниками; взаємною відповідальністю й вимогливістю. Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, у напружених взаєминах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо. Усе це позначається на результатах діяльності.

Отже, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.

Соціально-психологічні резерви в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату виникають на всіх рівнях структурної організації колективу. На індивідуальному рівні вони зумовлюються особистісними психічними властивостями працівника, які реалізуються для задоволення потреби в самоутвердженні, самореалізації, бажанні відповідати експектаціям групи. Для працівника особливе значення має колективна думка про нього, оскільки вона зачіпає сферу почуттів та емоцій. Саме колективна думка викликає у працівника необхідність свідомої самооцінки й корекції трудової поведінки.

Самооцінка — це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця в організації. Вона ґрунтується на порівнянні домагань і досягнутих успіхів, що є підставою для самоповаги.

Система оцінок (самооцінка, очікувана й реальна оцінка особистості групою) діє як регулятор групових взаємин.

На рівні групи соціально-психологічні резерви виникають внаслідок формування позитивної емоційної атмосфери, що здатна іррадіювати й посилюватися, зумовлюючи підвищення активності всіх членів групи.

Слід також сказати про вплив групи на особистість та її трудову активність завдяки механізму групових норм і санкцій.

Групові норми — це існуюча в групі система вимог, яка визначає поведінку її членів. У групових нормах фіксуються основні моменти діяльності: мета, засоби, предмет, процес і продукт праці, взаємні права й обов'язки, зразки поведінки та межі можливих відхилень, зміст санкцій.

Санкції можуть бути організованими, тобто оформленими в законах, постановах, статутах організації, а також дифузними — безпосередні емоційні висловлювання, схвалення або несхвалення щодо дій працівника.

Численними дослідженнями було встановлено, що безпосередні контакти людей справляють значний вплив на продуктивність індивідуальної діяльності. Присутність інших може як стимулювати, так і утруднювати виконання завдання. **Разом з тим в умовах інтерактивної (взаємодіючої)** групи та відносно стійкої системи спільної діяльності людей виникає нова якість, «колективна силова потенція», що приводить до підвищення продуктивності праці. Такий результат можливий завдяки функціям керівництва, комунікації та організації спільної діяльності. У ході цих процесів здійснюється інтеграція впливів на працівника як з боку керівника, так і з боку групи.

Основними формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, інструктаж і стимулювання.

Інформування формує в працівників уявлення про можливий розвиток процесів і наслідки вибраної альтернативи поведінки. Інструктаж знайомить працівника з найбільш ефективними способами досягнення поставленої мети. Завданням стимулювання є встановлення взаємозв'язку між усвідомленими працівником мотивами, уявленнями про себе та результатами роботи.

Задоволеність працівників міжособистісними стосунками є суттєвою характеристикою соціально-психологічного клімату. Ці міжособистісні взаємини можуть розвиватися на основі кооперації та співробітництва або змагання й конфронтації. Найбільш продуктивними є стосунки, які формуються на взаємній привабливості працівників. **Взаємна привабливість (непривабливість) визначає домінуюче ставлення людини до інших і охоплює:**

симпатії-антипатії;

притягання-відторгнення.

Симпатії-антипатії — це відчуття задоволення (незадоволення) від реального або уявного контакту з іншою людиною. Притягання (відторгнення) є практичною, реальною складовою цих відчуттів.

Міжособистісна привабливість (непривабливість) може набувати стійкого зв'язку між людьми й переходити у взаємну прихильність або неприязнь. Під час регулювання міжособистісних відносин в організації слід враховувати не тільки особисті бажання працівників, але і ставлення останніх до об'єкта (предмета), стосовно якого виникають ці відносини.

Згідно з теорією «балансних моделей» саме мета й результати трудової діяльності є тим об'єктом, який має визначати характер міжособистісних відносин. За умови переважання почуття антипатії, відторгнення взаємини між працівниками будуть реалізовуватися як суто офіційні, ділові, а в емоційних стосунках виникатимуть конфліктні ситуації. Усе це потребує від керівництва систематичного вивчення й регулювання соціально-психологічного клімату колективу. Однак, як свідчать дослідження, залежно від таких показників, як увага керівника до людини та врахування її інтересів, або, навпаки, увага до виробництва і врахування інтересів справи, стратегія управління характеризується:

❖ невтручанням, якому властивий низький рівень турботи про людей і виробництво;

❖ турботою про людей, намаганням встановити дружні стосунки за умови недостатньої уваги виробничим справам;

❖ зосередженістю на вирішенні виробничих завдань і недооцінкою людського фактора;

❖ оптимальним поєднанням інтересів справи й персоналу за умови невисокої вимогливості до працівників;

❖ максимальним врахуванням інтересів виробництва й колективу, коли поєднуються діловитість і людяність (цей тип управління властивий командам).

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

Адаптація спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її само-реалізації.

Комунікації сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, їхньому духовному збагаченню.

Ідентифікація (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги.

Інтеграція сприяє перетворенню групи в згуртований, саморегульований соціальний організм, у якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою її ефективності. Показниками останньої є: продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у трудовій діяльності.

4. ПСИХОЛОГІЧНІ РИСИ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА, ВИМОГИ ДО НЬОГО ЯК ДО ЛІДЕРА.

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах — планування, організації, мотивації та контролю. **Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:**

управління діяльністю;

управління людьми.

Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:

поведінку окремих людей;

поведінку людей у групах;

поведінку керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Управління діяльністю охоплює її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань, мотивацію.

Управління людьми пов'язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом 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. Серед методів управління виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та виховні.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи зі знання

психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

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.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать в основі його рішень.

Керівникові доводиться виконувати різні ролі та, відповідно, функції.

На думку Г. Мінцберга, **роль стосовно управлінської діяльності** — це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Цей автор виділив десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль керівника випливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення та координувати діяльність 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 реалізуючи 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.

Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язуються з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту й самоутвердженню в колективі.

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 загально визнаний 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.

Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх підлеглими, зокрема й із застосуванням методів примусу. *Він є правовою передумовою утвердження авторитету керівника.*

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.

Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

- ❖ формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- ❖ делегування значної частини відповідальності іншим;
- ❖ урахування вимог конкретної ситуації;
- ❖ надання підлеглим можливості для самовираження;
- ❖ заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- ❖ раціональне використання робочого часу;
- ❖ потяг до самовдосконалення;
- ❖ використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- ❖ розумний ризик і відповідальність.

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 управління персоналом 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, відрізнити реалі 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 управління персоналом, 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.

4. ТИПИ ТА ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, МЕТОДИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

У процесі взаємодії та спілкування людей через різні інтереси й погляди можуть виникати конфлікти. У загальних рисах конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. При цьому кожна сторона робить усе можливе, щоб було прийнято її думку, і перешкоджає це робити іншій стороні.

Існують й інші визначення конфлікту. Так, американський соціолог Л.Козер визначає **конфлікт як боротьбу** за цінності та претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні. У цьому визначенні ясно й чітко названо цілі конфлікту та можливі дії в разі його виникнення.

Ф. Бородкін і Н.Коряк визначають **конфлікт як зіткнення** протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох чи більше людей.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- ❖ наявність об'єкта конфлікту;
- ❖ протилежні цілі учасників конфлікту;
- ❖ відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не перебувають постійно у ворожих стосунках, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Тому сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента.

Так, **опонентом першого рангу** є індивід, який виступає від власного імені та переслідує особисті цілі;

опонент другого рангу — це група, яка переслідує групові цілі;

опонент третього рангу — структура, що складається з кількох груп, які взаємодіють. У більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом.

Формула конфлікту (К) така:

К = конфліктна ситуація + інцидент.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. Тому поширеною є думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, тільки-но він виникне. Так, прихильники школи «людських відносин» у управлінні вважали, що конфлікт — це зло і його слід уникати.

Визнаючи можливість протиріч між цілями окремої особи і організації, між лінійними й функціональними підрозділами, між повноваженнями й можливостями керівників тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. На їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємини між працівниками.

Сучасні погляди на конфлікт полягають у тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. У таких випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми.

Це функціональні (конструктивні) конфлікти, які ведуть до підвищення ефективності організації. Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудо-вої дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження та стресів у конфліктуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва, то вони розглядаються як дисфункціональні (деструктивні).

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктами, необхідно знати причини їх виникнення. Найчастіше

керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, як показує аналіз, фактори конфліктів пов'язані з процесом роботи, недоліками в організації виробництва, формами розподілу створеного продукту, різними інтересами працівників.

Управління конфліктами виходить з урахування їхніх типів. Розрізняють чотири типи конфліктів:

- ❖ внутріособистісний;
- ❖ міжособистісний;
- ❖ між особистістю і групою;
- ❖ міжгруповий.

Внутріособистісний конфлікт найчастіше виявляється як ролевий і виникає, якщо:

- ❖ до працівника ставляться суперечливі вимоги відносно результатів його роботи;
- ❖ не узгоджені виробничі завдання й особисті потреби працівника;
- ❖ не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника;
- ❖ мають місце перевантаження або недовантаження працівника, стреси.

Міжособистісні конфлікти найбільш поширені й виявляються як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал та робочу силу, за схвалення певних ідей, проектів тощо. Міжособистісний конфлікт може виникнути між двома кандидатами на підвищення за наявності однієї вакансії. Зіткнення особистостей може спричинятися різними рисами характеру, поглядами, цінностями або невмінням спілкуватися.

Конфлікт між особистістю і групою може виникнути тому, що людина не дотримується норм і правил поведінки, які прийняті в групі. Причиною може бути й те, що працівник не відповідає експектаціям (очікуванням), які ставляться до нього з боку групи, або займає позицію, що відрізняється від позиції групи з певних питань. Конфлікт може виникнути між керівником і підлеглим, якщо керівник застосовує непопулярні в групі методи управління.

Оскільки організація складається з багатьох формальних і неформальних груп, то між ними можуть виникати конфлікти. Найчастіше міжгрупові конфлікти виникають через розбіжності в цілях та інтересах функціональних структурних груп, зокрема щодо матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудова відносин через:

- ❖ установлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- ❖ зміни в колективному договорі, угодах;
- ❖ невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їхніх положень;
- ❖ невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть проходити як у відкритій, так і прихованій формах. Відкриті конфлікти розгортаються на діловій основі та характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін. Під час прихованого конфлікту немає явно виражених агресивних дій.

Причини виникнення конфліктів різноманітні. Відрізняють об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів. Останні характеризують суб'єктивне сприйняття людьми об'єктивних процесів, а також зумовлюються їхніми особистісними психічними властивостями.

Основні причини конфліктів в організації такі:

- ❖ обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;
- ❖ взаємозалежність завдань (у сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- ❖ відмінності в цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);

- ❖ відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;
- ❖ незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію та погляди інших людей);
- ❖ різка зміна подій і ситуації.

Суб'єктивними причинами конфліктів є схильність людини до конфліктних стосунків з оточуючими, зумовлена її індивідуальними особливостями. Серед них такі:

- ❖ неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка суперечить оцінці з боку оточуючих;
- ❖ намагання завжди домінувати;
- ❖ консерватизм мислення, поглядів, переконань;
- ❖ надмірна принциповість і прямолінійність висловлювань;
- ❖ критична налаштованість;
- ❖ емоційні якості, зокрема тривожність, агресивність, роздратованість, упертість тощо.

Ці причини можуть стати справжніми причинами конфлікту тоді, коли вони стоять на перешкоді особистості чи групи людей реалізувати свої потреби та інтереси. Разом з тим реакція людини в багатьох випадках визначається її соціальною зрілістю, прийнятими для неї формами поведінки, соціальними нормами та правилами. Участь людини (групи) в конфлікті зумовлюється значимістю поставлених цілей, а також необхідними зусиллями для їх досягнення. Чим важливіша мета, тим більше зусиль згоден прикласти суб'єкт конфлікту для її досягнення, а значить, тим сильнішим буде протистояння й жорсткішою взаємодія сторін.

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій — зародження, розгортання, розквіту, затухання.

На стадії зародження конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні.

На стадії розгортання конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін.

Активні дії досягають апогею на стадії розквіту конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті.

Стадія затухання конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди, завдяки чому припиняються активні дії та поновлюється робота.

Конфлікт може бути вирішений за допомогою таких трьох типів дій:

- ❖ односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- ❖ взаємоузгоджених, наслідком чого є компроміс на основі взаємних поступок;
- ❖ інтегрованих, які передбачають співробітництво, спільний пошук вирішення проблеми.

Оскільки конфлікти можуть завдати організації як матеріальних збитків, так і моральної шкоди, то керівництво зацікавлене в якнайшвидшому їх подоланні та запобіганні виникненню. У цьому разі під управлінням конфліктами розуміють цілеспрямовані дії на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки його учасників. Запобігання конфліктам ґрунтується на ефективних способах управління конфліктною ситуацією. **Існує декілька груп методів управління конфліктними ситуаціями:**

- ❖ внутріособистісні;
- ❖ структурні;
- ❖ міжособистісні;
- ❖ агресивні відповідні дії.

Внутріособистісні методи розв'язання конфлікту полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми. Зокрема, свої судження стосовно певних проблем не слід супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі побажань. **Що ж до конфліктних особистостей, то за умови продовження ділових стосунків з ними керівникові під час спілкування слід зважати на те, що:**

- ❖ у цих людей є певні приховані потреби;
- ❖ свої емоції потрібно взяти під контроль і дати вихід їхнім емоціям;
- ❖ не приймати на свій рахунок їхні слова й поведінку;
- ❖ визначити, до якого типу складних людей вони належать;
- ❖ переконати їх говорити правду, бачити в них позитивні якості.

Структурні методи — це методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. В основі цих методів лежать:

- ❖ роз'яснення вимог до роботи;
- ❖ координаційні та інтеграційні механізми;
- ❖ загальноорганізаційні комплексні цілі;
- ❖ система винагород.

Одним з ефективних методів управління та запобігання конфліктам є роз'яснення вимог до роботи. Кожен працівник повинен чітко знати, які результати очікуються від нього, свої обов'язки, повноваження, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

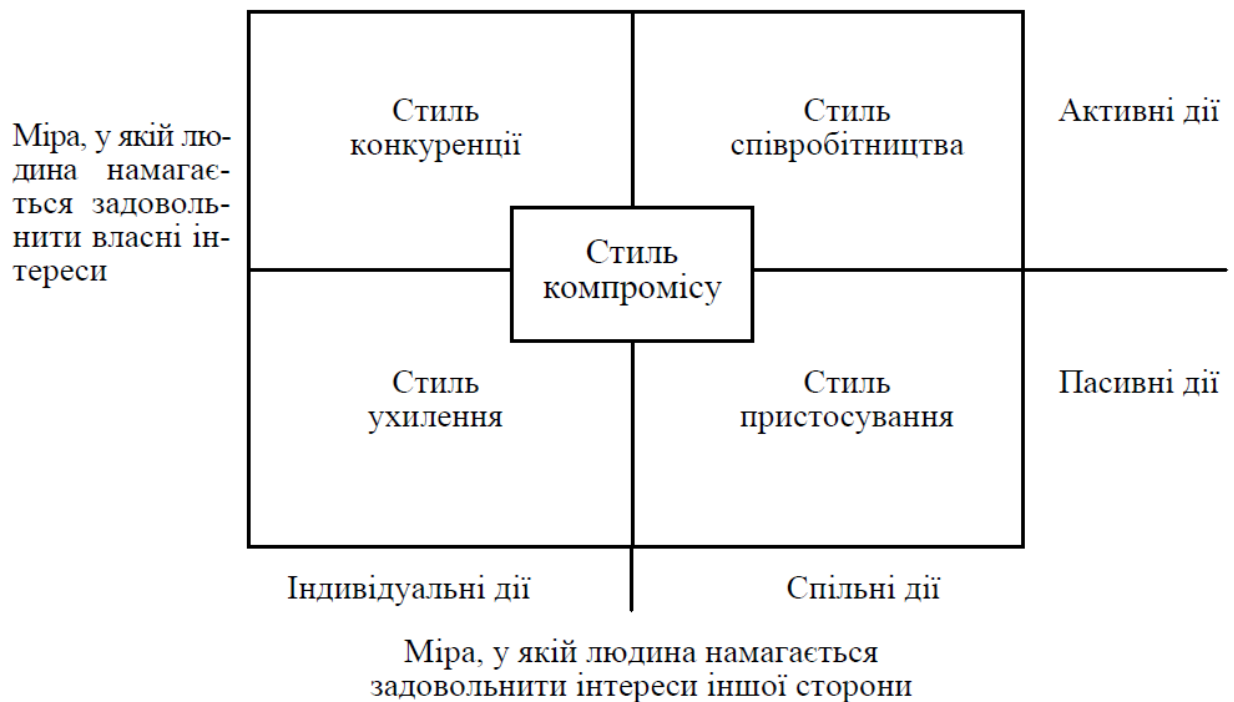
Координаційні та інтеграційні механізми — це ланцюг команд, чітке визначення ієрархії повноважень та взаємодії людей, порядку прийняття рішень, інформаційних потоків. Ці механізми передбачають втручання керівника в конфлікт, що виник між двома працівниками.

Загальноорганізаційні комплексні цілі — це спрямування зусиль персоналу на досягнення поставленої мети.

Структура системи винагород передбачає використання таких форм і методів оплати і стимулювання праці, які враховують особистий внесок кожного працівника в кінцеві результати організації.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв представлено у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис. 4.2).

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна зі сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і змушуючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль конкуренції може бути тоді, коли ця людина має владу й переконана в правильності рішення в даній ситуації.



Сітка Томаса-Кілмена

Стиль ухилення використовується тоді, коли одна зі сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її потребує значних зусиль.

Стиль пристосування означає, що одна зі сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з іншою стороною, оскільки для останньої ці інтереси важливіші, або вона має більшу владу.

Стиль компромісу передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення.

Стиль співробітництва полягає в тому, що кожна зі сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються в ході переговорів.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від:

- ❖ адекватності сприйняття конфлікту, достатньо точної оцінки вчинків, намірів сторін;
- ❖ відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем для виходу з конфліктної ситуації;
- ❖ створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

Для управління конфліктами використовуються дві стратегії:

- попередження конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Стратегія попередження конфлікту — це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру.

Стратегія розв'язання конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням.

Дії керівництва при цьому спрямовуються на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити свої дії і перейти до переговорів, знайти відповідне рішення.

Для цього необхідно визначити:

- ❖ проблему конфлікту в загальних рисах;
- ❖ справжню причину конфлікту;
- ❖ реальних учасників конфлікту;

- ❖ справжні потреби й побоювання кожного учасника конфлікту;
- ❖ існуючі до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту;
- ❖ ставлення до конфлікту осіб, які не беруть у ньому участі, але зацікавлені в позитивному розв'язанні.

Це дасть змогу обмежити дискусію формальними рамками, що зменшить надмірні емоції і створить можливості для спільно-го обговорення проблеми та знаходження оптимального рішення.

5. СПЕЦИФІКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Більшість фірм, що мають закордонні філії, стикаються зі складнішими проблемами врахування міжнародних аспектів кадрової політики, ніж описані у наведених конкретних ситуаціях.

За всієї різноманітності підходів до управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях, більшість із них визнає величезне значення кваліфікованого персоналу для забезпечення зростання їхніх підприємств за кордоном і досягнення ними поставлених цілей.

Навряд чи можна переоцінити потребу у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату організації. Будь-яка фірма повинна почати з визначення потреби в кадрах і найму людей, спроможних на високоефективну працю, і підвищувати їхню кваліфікацію, щоб вони могли братися за більш складні завдання.

Нижче наведено чинники, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних операціях від управління цими ресурсами в конкретній країні.

1. Розбіжності ринків праці. В кожній країні існують свої особливості структури робочої сили і витрат на неї, і багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн. Наприклад, на розташованому в Мексиці об'єкті підприємстві корпорації "Дженерал моторз" виробництвом зайняті низькокваліфіковані робітники, в той час як науково-дослідний підрозділ "Ай-Бі-Ем" наймає кваліфікованих фізиків у Швейцарії. Коли компанії звертаються до закордонних ресурсів чи ринків, один і той самий продукт може бути зроблений по-різному за рахунок розбіжностей у ринках праці.

2. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в іншу країну перед людьми виникають правові, економічні, фізичні й культурні бар'єри. Але багатонаціональні компанії, навпаки, одержують вигоду від переміщення робочої сили, особливо коли розбіжності в ринках праці призводять до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів. У таких випадках компанії часто змушені розробляти власну методику набору, підготовки, оплати і стимулювання роботи працівників, їхнього переведення з місця на місце.

3. Стиль і практика управління. До стилів управління в країнах ставляться по-різному; підтвердження цьому - практично різні соціальні норми взаємовідносин між працівниками й адміністрацією. Аналогічні розбіжності можуть зробити напруженими стосунки між персоналом головної фірми та її філії або знизити ефективність роботи керуючого за кордоном порівняно з його продуктивністю у своїй країні. Водночас знайомство з національними особливостями управління персоналом дає змогу переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу.

4. Національна орієнтація. Хоча в переліку цілей компанії може бути пункт про досягнення високої ефективності й конкурентоспроможності в глобальному масштабі, її персонал (як працівники, так і керівники) може робити більший акцент на національні, а не глобальні інтереси. Деякі методи роботи з персоналом сприятимуть подоланню вузької національної орієнтації, якщо ж націоналізм домінує, то знадобляться й інші способи коригування ведення операцій.

5. **Контроль.** Такі чинники, як територіальна віддаленість і специфічні риси закордонної діяльності, ускладнюють контроль над нею, тому для забезпечення управління виробництвом у закордонних відділеннях компанії необхідно іноді дотримуватися чітко встановлених принципів кадрової політики. Проте відстані і специфіка країни можуть ускладнювати застосування компанією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу, і змусити її використовувати різноманітну політику

Особливості підготовки резерву управлінських кадрів

6. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ

Діяльність трудових колективів в умовах ринкової економіки, зростання темпів економічного потенціалу підприємств та їх об'єднань збільшує можливості одночасного вирішення взаємопов'язаних завдань економічного і соціального розвитку.

Одним із актуальних напрямів у цій галузі комплексний підхід до планування економічного і соціального розвитку трудових колективів. Все більше уваги зараз приділяється соціальному працевлаштуванню.

Економічні і соціальні процеси залежать один від одного. У ході складання бізнес-планів і планів соціального розвитку визначаються економічні процеси і явища, які завжди мають соціальні наслідки, без урахування яких неможливо здійснювати ефективне управління.

Соціальні плани розвитку трудових колективів складаються з урахуванням показників бізнес-планів підприємств та їх об'єднань. Досвід цієї роботи показує, що переважна більшість з них обов'язково включають:

- 1. Загальні результати виробничо-економічної діяльності трудового колективу даного підприємства чи об'єднання.
- 2. Удосконалення матеріально-технічної бази підприємств (об'єднань) в умовах ринкової трансформації.
- 3. Розвиток соціальної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу.
- 4. Подальше удосконалення матеріального і морального стимулювання праці, зростання заробітної плати працівників.
- 5. Покращення соціально-побутового забезпечення персоналу.
- 6. Подальший розвиток демократії, підвищення ділової активності персоналу в управлінні підприємством (об'єднанням).

Вищезазначені розділи забезпечують поєднання виробничих економічних і соціальних завдань, а також виділення найважливіших питань життєдіяльності трудового колективу. Звичайно ці розділи можливо ще більш укрупнити або розділити на більш дрібні, виходячи із специфіки того чи іншого підприємства (об'єднання).

Оптимальна структура плану соціального розвитку залежить від розуміння змісту тих соціально-економічних процесів, які плануються, від уміння вірно визначити показники для їх оцінки і розрахунків, знайти шляхи і засоби управління ними, вибрати основні напрями та кінцеві цілі.

Зміст і етапи розробки та реалізації плану соціального розвитку

Основними етапами планування соціального розвитку трудових колективів є:

- о проведення соціальних досліджень;
- о розробка плану;
- о забезпечення виконання плану;
- о виявлення нових проблем.

Планування здійснює адміністрація спільно з громадськими організаціями підприємства (об'єднання).

Успішне вирішення техніко-економічних завдань визначається рівнем і глибиною вивчення соціальних явищ життя трудового колективу, виявленням механізму і особливостей його розвитку, розробкою науково обґрунтованих рекомендацій на основі останніх досягнень науки.

Складання плану соціального розвитку трудового колективу підприємства (об'єднання) починається зі збору необхідної інформації. Цим займається соціологічна служба, яка для одержання соціальної інформації розробляє і розповсюджує анкети соціологічного опитування. Анкетним опитуванням охоплюються працівники підприємства (об'єднання): робочі, інженерно-технічний персонал, службовці. Мета анкети - виявлення першочергових проблем, які хвилюють трудовий колектив.

Результати анкетування сприяють розробці планових заходів з урахуванням інтересів різних соціальних груп.

Для одержання необхідних даних відносно розвитку колективу підприємства (об'єднання) передбачається вивчення у динаміці статистичних звітних даних, які дають можливість виявити зміни соціальної структури трудового колективу. Не маючи чіткого уявлення про соціальну структуру колективу, його особистостях, а також про характер соціальних процесів, неможливо забезпечити цілеспрямований вплив на структуру колективу.

Так, аналіз вікового складу працівників може показати "старіння" чи "омолодження" колективу за показником "середній вік". На основі цих результатів розробляється прогноз розвитку соціально-демографічної структури трудового колективу.

Для усунення небажаних змін необхідно приймати відповідні заходи по роботі з персоналом організації.

Заходи з покращення демографічної структури колективу вносяться в план соціального розвитку.

Соціологічні дослідження проводяться також з вивчення плинності персоналу, стану трудової дисципліни, психологічного клімату, підвищення ролі і ефективності праці менеджерів, покращенню матеріального і морального стимулювання персоналу та ін.

Найважливіший фактор виконання виробничих завдань трудового колективу організації є ефективне і раціональне використання робочих кадрів, зміцнення трудової виробничої та технологічної дисципліни в колективі, боротьба за скорочення плинності персоналу.

Розробка комплексного плану економічного і соціального розвитку трудового колективу проходить п'ять етапів.

На першому етапі проводяться організаційно підготовчі заходи, приймаються рішення щодо розробки плану, формується апарат, якому доручається його розробка, а також проведення роз'яснювальної роботи серед колективу і розробка документації для збору інформації.

На другому етапі збирається, обробляється і аналізується одержана інформація.

На третьому етапі уточнюються з відповідними підрозділами і службовцями основні напрями розвитку виробництва (послуг), розробляється система показників і заходів плану економічного і соціального розвитку колективу (складається проект плану), затверджується план.

На четвертому етапі наводиться зміст плану на кожного члена колективу і організується контроль за його реалізацією.

На п'ятому етапі комплексний стратегічний план розбивається на рівні проміжки часу і передається на затвердження вищому керівництву підприємства (об'єднання) наказом за 3 місяці до початку запланованого періоду. Призначається комісія по керівництву (координації) всією роботою, відповідальна за окремі розділи плану із числа керівного складу підприємства (об'єднання).

Забезпечення виконання плану соціального розвитку полягає у досягненні соціальних цілей колективу, підвищенні ефективності організації, впровадженні науково-технічного прогресу та прискоренні зростання продуктивності праці.

У планах соціального розвитку колективу важливе місце займають умови праці. Удосконалення умов праці на підприємствах (об'єднаннях) вирішує не тільки економічні, а й соціальні завдання. Воно полягає у збереженні та зміцненні здоров'я персоналу,

збільшенні періоду трудової активності, вирівнюванні умов праці різних категорій працівників, удосконаленні умов праці жінок.

Плани соціального розвитку включають заходи з покращення загальних умов праці, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, технічних і заходів з попередження нещасних випадків та професійних захворювань. Ці заходи розробляються ретельно, конкретно для кожного підрозділу і забезпечуються фінансовими коштами. Частина з них включається у колективний договір.

Складовою частиною соціального плану є комплекс лікувально-профілактичних та оздоровчих заходів. В залежності від фінансових можливостей об'єднання у плані передбачається будівництво лікарні, профілакторію, санаторій і оснащення їх сучасним обладнанням та інструментами.

Не менш важливим фактором соціального планування є організація харчування персоналу.

Реалізація соціального плану залежить від діючого контролю. Наказом керівництва затверджуються відповідальні виконавці і конкретні строки щоквартальної звітності.

Для визначення соціального ефекту плану, його впливи на розвиток особистості проводиться аналіз результатів впровадження заходів за такими напрямками:

- о покращення умов праці персоналу;
- о удосконалення відносин співпраці та взаємодопомоги у колективі;
- о зростання культурного рівня персоналу;
- о розвиток творчої ініціативи, інноваційної діяльності;
- о зміна якісного складу персоналу;
- о поява нових професій;
- о підвищення продуктивності праці.

Таким чином, плани соціального розвитку трудових колективів підприємств (об'єднань) здатні впливати на планомірне і цілеспрямоване вирішення різних соціальних проблем.

ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

ЗМІСТ

- 1.Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу
- 2.Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи.
- 3.Система оцінки персоналу та її види.
- 4.Атестація персоналу.

2. ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу слідом за реорганізацією структури робочих місць.

Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу — людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі:

- ❖ зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює;
- ❖ значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства;
- ❖ перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника.

За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу праці.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати.

❖ По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення поставлених цілей підприємства.

❖ По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників — поточну та перспективну.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. **Під час планування перспективної діяльності** визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

❖ потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;

❖ потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;

❖ потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників у оцінюванні належать:

❖ потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;

❖ потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;

❖ потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізуючи ці потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

11. ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ЕЛЕМЕНТИ

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу персоналу.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Аналіз дефініцій терміну «оцінювання персоналу»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [1].
2	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [2].
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [4].
4	Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає [5].
5	Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [6].
6	Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [7].
7	Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому [8].
8	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [9].
9	Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості [10].

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона містить:

1) **інформативну ціль**, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) **мотиваційну ціль**, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) **адміністративну ціль**, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу менеджерам вирішити такі завдання:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів у організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розроблення рішень щодо покращання трудових показників;
- установа цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;
- унесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу сприяє вирішенню таких завдань:

- ❖ підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- ❖ виявлення співробітників, спроможних виконувати відповідальнішу роботу й надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- ❖ допомога в самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового зростання;
- ❖ підвищення заробітної плати для її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає:

- ❖ підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- ❖ домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- ❖ підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;
- ❖ доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;
- ❖ накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ❖ ставити реальні цілі на майбутнє;
- ❖ розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу всередині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їхню взаємозв'язану послідовність показано на рис. 1.

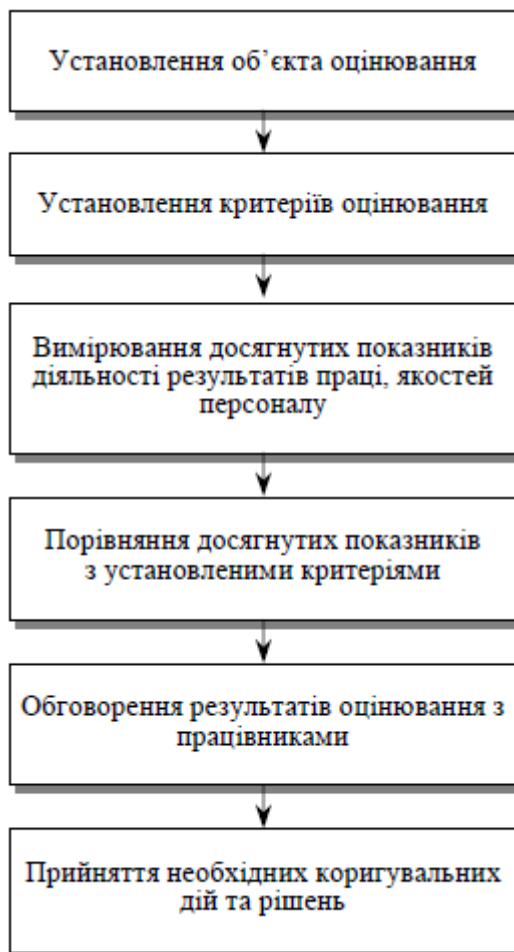


Рис. 1. Процес оцінювання персоналу

Перший етап поданого на рис.1 алгоритму оцінювання персоналу полягає у визначенні об'єкта аналізу та оцінювання. Цей об'єкт має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу.

Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання.

У першому аспекті **трудова діяльність** — це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців.

У другому аспекті **трудова діяльність** є сукупністю дій під час виконання певних обов'язків. Об'єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства.

Третій аспект **трудової діяльності** — це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об'єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінювання його об'єктом можуть бути як окремі елементи об'єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності.

Для того, щоб правильно оцінити елементи об'єкта аналізу, необхідно встановити критерії оцінювання, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання вирішується на другому етапі процесу оцінювання.

Критерії оцінювання в організації мають установлюватись відповідно, **по-перше**, до стратегічних цілей розвитку, а **по-друге**, до вимог, визначених в аналізі робіт (їхньому описі та специфікації) на кожному робочому місці.

Установлення критеріїв проявляється в підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці.

У виробничій практиці, наприклад, для оцінювання ділових якостей найчастіше використовуються такі критерії:

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність у роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватись певних вимог. Вони мають:

- ❖ відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;

- ❖ ухвалити достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу;

- ❖ мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів виконання;

- ❖ бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;

❖ бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим, і щоб витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінювання:

❖ **забруднення:** унесення до ключових індикаторів неважливих показників;
❖ **дефіцитність:** нестача необхідних показників для оцінки (припустимо, для оцінки секретаря упущення зазначеного в попередньому пункті показника означатиме дефіцитність);

❖ **перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників.** За експертними висновками, максимальна кількість показників має не перевищувати 20—30. Інакше починається їхнє дублювання й втрачається сенс основних позицій оцінювання.

Усім зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди будуть демонструвати різні типи поведінки й результати праці. **Тому на цьому етапі критеріям надаються граничні значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого.**

Прикладом можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах.

На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони розрізняються за своєю значимістю в оцінці персоналу.

Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1, або 100%). Так, на німецьких фірмах застосовуються такі критерії оцінювання.

Зауважимо, що під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання бажано спілкуватися з підлеглими й домогтись їхнього розуміння та підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання ефективнішою.

ЗНАЧИМІСТЬ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (приклад)

№	Типи вимог (критерії)	Значимість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Разом	100	1000

Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь установленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів, які буде розглянуто далі.

Четвертий елемент процесу оцінювання — це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.

Наступний — п'ятий елемент процесу, що розглядається, — передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником. При цьому важливо

дотримуватись принаймні декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме:

- ❖ починати з констатації позитивних сторін;
- ❖ критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- ❖ не наполягати на помилках, а визначати спосіб їхнього виправлення та подальшого покращання індивідуальних досягнень;
- ❖ зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- ❖ дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції;
- ❖ виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Шостий елемент — прийняття рішення. Як уже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

3.СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВИДИ.

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та епізодичні, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. Поточна оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).



За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 3600-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

- ❖ оцінка робітників;
- ❖ оцінка службовців (фахівців);
- ❖ оцінка керівників.

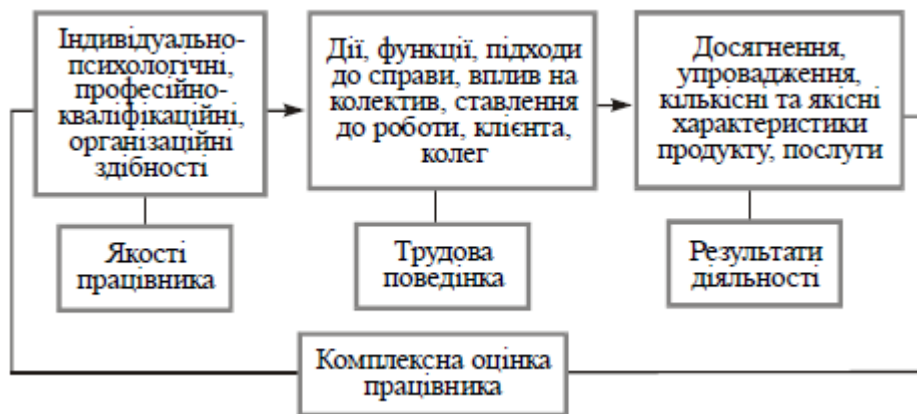
Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- ❖ працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- ❖ трудової (ділової) поведінки;
- ❖ виконання роботи, її результатів.

Зобразимо модель схематично (рис. 2).



Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці.

Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Разом з тим обмежувати оцінку лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них було розроблено Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989 р.) і вдосконалено Київським національним економічним університетом [3, с. 195]. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р},$$

$$K_{п} = (O + C + A)/85,$$

де $K_{оп}$ — комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$ — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$ — ділові якості працівника;

$C_{ф}$ — складність виконуваних функцій (роботи);

$P_{р}$ — результати роботи;

O, C, A — відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A).

0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка komponується з конкретних ознак.

Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

**У таблиці 2 показано, який вигляд можуть мати вихідні дані для $K_{оп}$.
ВИХІДНІ ДАНІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКА**

ВИХІДНІ ДАНІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКА

Працівник	Складові комплексної оцінки			
	$K_{п}$	$D_{п}$	$C_{ф}$	$P_{р}$
A	0,23	1,0	0,15	1,8
B	0,34	1,32	0,37	2,0
⋮
N	0,46	0,98	0,28	2,4

Підставляючи дані у формулу $K_{оп}$, одержуємо значення комплексної оцінки, скажімо, працівника A:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot 0,23 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,8 = 0,39.$$

Ця методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

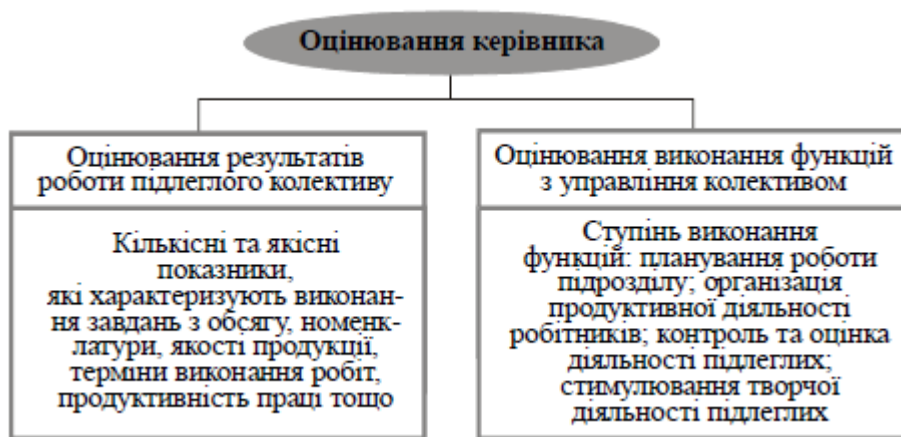
Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникають такі проблеми:

- ❖ як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- ❖ як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- ❖ як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

Розв'язанням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці довіреного їм колективу. За опосередкованого підходу оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків.

Як правило, обидва підходи (методи) на практиці поєднуються. Тоді оцінку керівника можна оцінити за напрямками, які показано на рис. 3.



Напрями оцінювання діяльності керівників

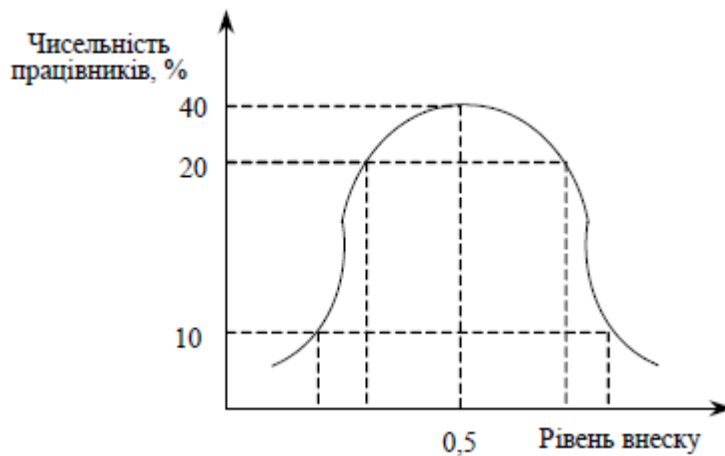
Для спрямованої конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4—6 позицій) і становлять приблизно 80% усіх результатів. Вони наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу.

Певні особливості має оцінювання спеціалістів. Воно охоплює такі напрями: оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків); діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); поведінки спеціаліста в колективі; якостей спеціаліста. Розглянемо фрагмент комплексної оцінки наукового співробітника.

ФРАГМЕНТ ФОРМИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ НАУКОВОГО СПІВРОБІТНИКА

Результати роботи та якості працівника, а також його поведінки	Бали					
	1	2	3	4	5	6
I. Результати роботи						
1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою						
2. Виконання роботи за договорами з замовниками						
3. Якість роботи						
4. Дотримання термінів виконання роботи						
5. Участь у наукових конференціях						
6. Публікації						
II. Трудова поведінка						
1. Потреба в керівництві під час виконання роботи						
2. Унесення нових пропозицій						
3. Надання допомоги підлеглим						
III. Якості співробітника						
1. Рівень знань						
2. Уміння планувати НДР						
3. Дослідницькі якості						
4. Комунікативні якості						
5. Лідерські якості						

Як видно з таблиці 3, подана оцінка наукового співробітника має комплексний характер, оскільки охоплює оцінку результатів його роботи, трудової поведінки, ділових і



Крива нормального розподілу працівників у групі відповідно до рівня їхнього внеску в результати діяльності підрозділу

На рис. 12.4 графічно зображено внески різних підгруп працівників у результати роботи підрозділу. З графіку видно, що 10% найгірших працівників, 20% працівників нижче середнього рівня і 40% середніх працівників разом забезпечили до половини загального внеску. Другу ж половину внеску забезпечили 20% хороших і 10% кращих працівників. Причому найбільші індивідуальні внески в результати спільної діяльності зробили 10% кращих виконавців.

Аналогічний метод застосовується у всесвітньо відомій компанії «Дженерал Моторз». 100000 службовців розподіляються на такі підгрупи:

- 10% — кращі виконавці;
- 25% — хороші;
- 55% — середні;
- 10% — гірші.

Практика підтверджує ефективність та об'єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття працівниками даного ранжування. У зв'язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, нині відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання. Так, фірма «Ксерокс» відмовилась від бальних оцінок, які застосовувались понад 20 років. Натомість складають короткі резюме-есе підсумків діяльності працівника. Хоча часто кількісні оцінки переносяться в закриту частину оціночної форми.

4.Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Розглянемо приклад оцінки фактора «Досвід і кваліфікація»:

1	2	3	4	5
не має досвіду, низька кваліфікація	незначний досвід, низька кваліфікація	середній досвід і середня кваліфікація	достатній досвід і кваліфікація	значний досвід, висока кваліфікація

З прикладу видно, що фактор «Досвід і кваліфікація» має різні рівні, виражені як числами, так і мовно.

Методом алфавітно-числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Найчастіше цим методом вимірюються такі фактори, як

цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дає змогу глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

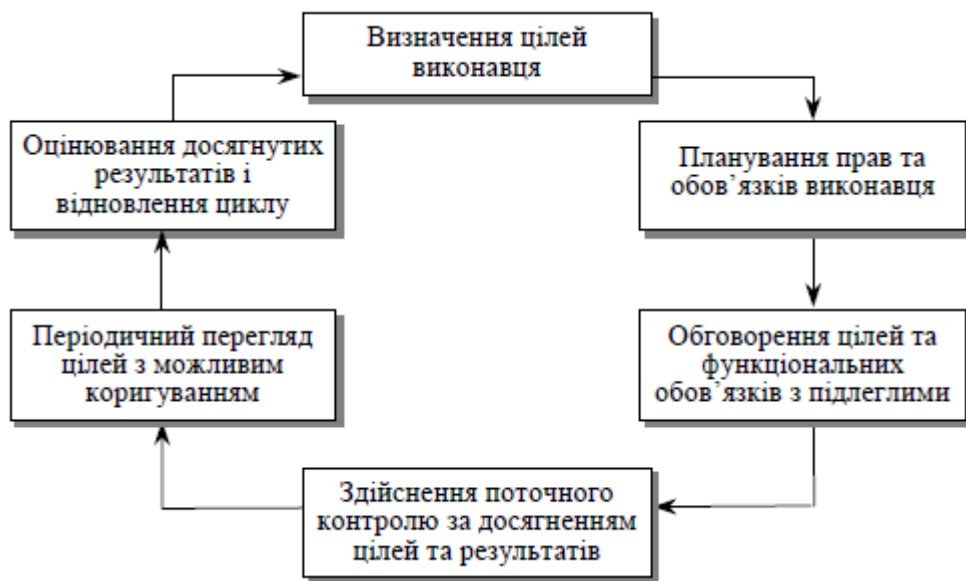
5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінювання різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1 (відмінно) до 7 (дуже погано) [1, с. 331].

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінювання може подолати найбільш перспективний за сучасних умов **метод оцінювання — управління за цілями** (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління й обов'язково містить такі елементи:

- ❖ керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягти в майбутньому періоді;
- ❖ сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;
- ❖ установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого.

Процедуру управління за цілями можна подати у вигляді певного циклу (рис. 5).



Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями охоплює 6 етапів, які в сукупності дають керівникові можливість оцінити роботу підлеглих. Розглянемо робочу форму, яка використовується для поточного й підсумкового контролю в практиці управління за цілями .

З наведеного прикладу видно, що цілі, які встановлюються підлеглому, мають бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності цьому методу оцінювання персоналу.

ФОРМА ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

Цілі та показники діяльності	Значимість показника	Характеристика результатів	Стандарти	Результати		Терміни	
				цільові	досягнуті	цільові	досягнуті
Доставка продукції	0,3	% поставок у строк	95%				
Якість роботи	0,25	% відмовлень, рекламаций	5%				
Ефективність роботи	0,2	Затрати на доставку одиниці продукції Використання транспорту й обладнання	200 грн 90%				

Серед нових підходів до оцінювання персоналу слід зазначити **управління загальною якістю** (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість усіх виконуваних функцій та операцій, усіх складових ходу й результатів виконання [2, с. 214]. Цей новий метод активно поширюється в американських корпораціях.

4. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Однією з форм оцінювання персоналу є **атестація, яка широко розповсюджена як в українських, так і зарубіжних організаціях**. Особливістю цієї форми є те, що вона проводиться спеціально створюваною атестаційною комісією, до складу якої входять:

- ❖ представники керівництва;
- ❖ керівники структурних підрозділів;
- ❖ представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу та проводиться, як правило, раз на 1, 2, 3 роки.

За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

Проведення атестації виконує дві функції: структуроутворювальну та мотивувальну.

Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи. Вона передбачає оцінювання якості та кількості виконаної роботи, унесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці.

Мотивувальна функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Мотивувальну силу має сам зворотний зв'язок, який досягається в процесі атестації.

Організація атестації працівників відбувається в три етапи:

- I. Підготовка до проведення атестації.
- II. Проведення атестації.
- III. Підсумки атестації.

На стадії підготовки атестації необхідно розробити такі документи:

- ❖ атестаційний лист;
- ❖ структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- ❖ бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- ❖ звіт виконавця про виконану роботу;
- ❖ план роботи виконавця;
- ❖ висновки атестаційної комісії;
- ❖ структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій самій стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, усю процедуру атестації.

Наступний етап — це проведення самої атестації. Вона, у свою чергу, складається з двох підетапів.

I. Професійне (комп'ютерне) тестування, у ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висувуються до виконавців.

II. Атестаційне інтерв'ю, у ході якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підбиття підсумків атестації визначаються результати атестації, оформлюється атестаційний висновок у вигляді Атестаційного листка, атестаційної анкети або Доповіді-оцінки.

Існують декілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення.

1. Чергова атестація — проводиться щороку або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.

2. Атестація у зв'язку з завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого.

3. Атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первинна атестація проводиться через шість місяців, а надалі — щороку.

В атестаційному висновок подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки й компетентності працівника кваліфікаційним вимогам посади, категорії й розряду оплати праці; ставлення до роботи й виконання обов'язків; ділові та моральні якості; показники результатів роботи в минулий період. У кінці висновку позначається одне з трьох можливих рішень атестаційної комісії:

а) відповідає посаді, яку займає;

б) відповідає посаді, яку займає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;

в) не відповідає посаді, що займає.

У розробленні та запровадженні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби з роботи з персоналом та сам працівник. Кожен учасник заповнює відповідний розділ. Керівник організації затверджує атестаційний висновок. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.

Розглянемо найпростіший приклад атестаційного висновку.

Атестація в наведеному прикладі, як видно з застосованої процедури оцінювання, проводиться методом стандартних оцінок. Хоча цей метод має певні переваги (простота, уніфікованість атестації всіх співробітників тощо), він не позбавлений і недоліків, насамперед суб'єктивності оцінки.

Більш об'єктивним методом є центри оцінки персоналу, які використовують, крім анкетного опитування, тестові випробування (для керівників різних рівнів), що дають

зможу оцінити персонал об'єктивніше. **Методика такого випробування може охоплювати:**

Виконання управлінських дій. На виконання завдання надається 2 год. Протягом цього часу імітується реальна діяльність фірми: людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, необхідними для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих і кадрових питань. Далі з працівником проводиться інтерв'ю.

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника		Посада	
Значимість	Фактор	Оцінка	Коментар
30%	Якість роботи	В	
10%	Планування	Д	
25%	Організація	Д	
15%	Керівництво/лідерство	Д	
10%	Комунікація	НО	
10%	Ставлення до роботи	Д	
100%	Підсумкова оцінка	Д	

Підсумкова атестація:

В — відмінно, Д — добре, НО — нижче очікуваного, Н — незадовільно

Загальний висновок:

**Начальник відділу — Співробітник — Директор підприємства
Затверджено**

Працівникам, що піддаються випробуванням, дається завдання:

- відібрати кандидата;
 - запевнити інших, що цей вибір найкращий.
- Процедура при цьому така:
- вивчення даних про кандидатів;
 - обґрунтування вибору;
 - загальна дискусія (40—50 хв).

Діяльність випробуваних на кожному етапі реалізації оцінюється в балах працівниками відділу персоналу.

3. Прийняття рішення. Усіх людей, що піддаються випробуванням, розділяють на кілька груп — представників фірм-конкурентів. Моделюються 2 — 5 років роботи фірми. Кожен рік стискується до 1 години, протягом якої приймається низка рішень — з ціноутворення, маркетингу, менеджменту тощо. Діяльність усіх учасників оцінюють експерти.

4. Розроблення проекту. Необхідно розробити план розвитку якого-небудь виду діяльності. На підготовку проекту відводиться 1 год. Потім план захищають перед експертами.

5. Підготовка службового листа. Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і з неоднакових позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюють експерти.

Усі наведені процедури (ділові ігри) довершуються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей особистості менеджера. Розглянемо приклад такої матриці (табл.6).

Оцінні критерії								
Якості та властивості особистості менеджера		Виконання управлінських дій	Обговорення проблеми в невеликій групі	Прийняття рішення	Доповідь з проєкту	Службовий лист	Вербальні навички	Оцінка колег
1	Аналітичні здібності	X		X				
2	Творчі здібності							
3	Адміністративні здібності	X				X		
4	Службове відчуття							
5	Уміння складати листи	X						X
6	Усна мова							
7	Уміння слухати інших							
8	Воля							
9	Емоційна адаптація							
10	Соціальна комунікація		X					
11	Бажання просуватися							
12	Гнучкість розуму	X		X				
13	Взаємини з підлеглими							
14	Уміння переконувати				X		X	
15	Уміння мотивувати працівників							

З наведеної матриці видно, що кожна якість (властивість) особистості менеджера комплексно оцінюється за багатьма критеріями. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

Отже, **оцінювання персоналу** є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає менеджерам змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їхнього руху в організації.

Розроблення й застосування систем і методів оцінювання є складним творчим завданням, яке в кожній організації вирішують своєрідно. Загальними лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розроблення критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

Вибираючи систему оцінювання, варто забезпечувати її відповідність з іншими підсистемами управління персоналом — його плануванням і найманням, розвитком і мотивацією для того, щоб домогтися синергетичного ефекту й уникнути конфліктів інтересів та суперечностей.

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

ТЕМА10. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

ЗМІСТ

- 1.Професійний розвиток персоналу.
- 2.Управління кар'єрою персоналу. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
- 3.Навчання персоналу.
- 4.Управління мобільністю кадрів.

1.ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства. Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Кар'єра (*італ. carriera* — дія, життєвий шлях, поприще, від *лат. carrus* — віз, візок) — швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності.

Кар'єра (*від фр. carriere*) — це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У словнику Ожегова це слово характеризується: рід занять, діяльності; шлях до успіхів, видного положення у суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого положення.

Під **трудовою кар'єрою** мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Розрізняють два види трудової кар'єри:

1. Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [22].

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

- спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);
- транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках; згідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії). В свою чергу, вона поділяється на:

- висхідну кар'єру (просування працівника вверх за службовою драбиною);
- низхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

2.2. Горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. Східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

2.4. Центроспрямована кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною до еліти.

Різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання **чотирьох основних моделей**, а саме:

- **кар'єра «трамплін»** широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно міняються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися в ній протягом довгого часу. А потім «стрибок з трампліну» (відхід на пенсію).

- **кар'єра «сходи»** - кожна сходинка службової кар'єри є певною посадою, яку працівник займає фіксований час. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти до нової посади і пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службовим сходам. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає ухвалення складних рішень, наприклад, робота як консультанта.

- **кар'єра «змія»** передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожною нетривалий час. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, що цікавлять його, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально- психологічного клімату в колективі.

- **кар'єра «роздоріжжя»** припускає після закінчення певного фіксованого терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої ухвалюється рішення щодо підвищення, переміщення або пониження на посаді.

Науковий менеджмент виділяє наступні **етапи кар'єри** протягом трудового життя людини.

Підготовчий (до 25р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 рр.) — це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Етап просування (30—45 рр.). В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самостверженні, досягненні більш високого статусу.

Етап збереження (45—60 рр.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60—65 рр.) — пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від ряду чинників:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування.

Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західних фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного в тому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник займав кожен посаду протягом трьох – п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

- потенціал просування;
- рівень поточної професійної компетенції.

1. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ. ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НАПРЯМ ТА ШВИДКІСТЬ КАР'ЄРИ.

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на

короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

До основних рушійних механізмів в кар'єрі, які впродовж часу можуть змінюватися, можна віднести наступні:

1. *Автономія* (у людини є прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд. В межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитет, статус серед співробітників).

2. *Функціональна компетентність* (більшість людей прагне бути високо-кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар'єрне просування розглядається крізь призму професійного зростання).

3. *Безпека та стабільність* (діяльністю працівників керує прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії).

4. *Управлінська компетентність* (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням).

5. *Підприємницька креативність* (певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар'єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки).

6. *Потреба в лідерстві* (певна категорія людей прагне зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег).

7. *Матеріальний добробут* (люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високій рівень оплати праці або інші види винагороди).

8. *Забезпечення здорових умов праці* (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах).

В процесі управління діловою кар'єрою необхідно розрізняти два поняття:

1. **Службово-професійне просування** – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

2. **Кар'єра** – це фактична послідовність посад, які займає працівник впродовж трудового життя.

В загальному вигляді механізм управління діловою кар'єрою безпосередньо впливає на механізми управління діяльністю підприємства, збільшуючи рівень його доходів та прибутків (рис. 10.1).

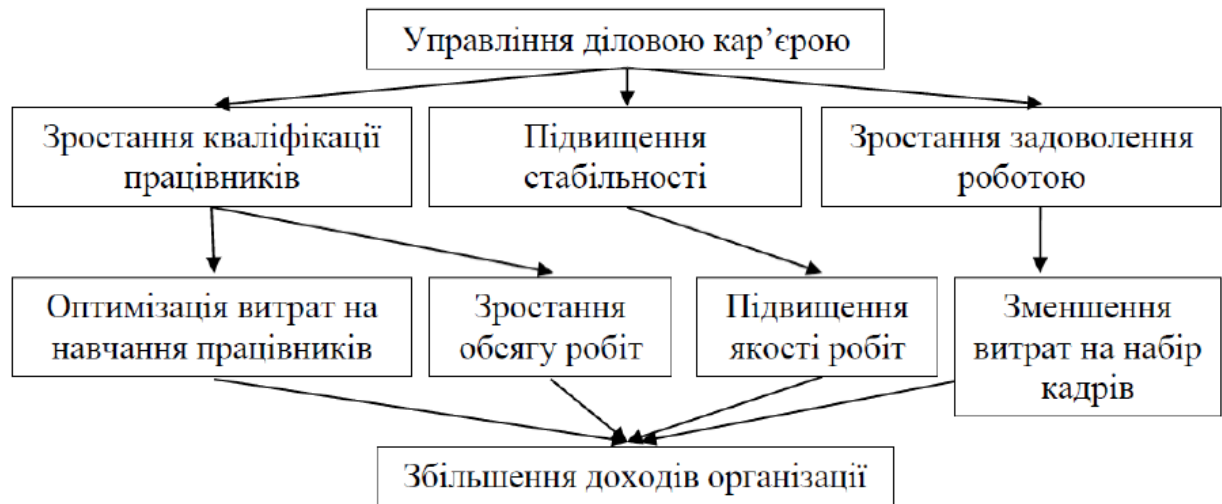


Рисунок 10.1 - Зв'язок управління діловою кар'єрою з підвищенням доходності підприємства

Плануванням кар'єри у підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує:

- взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
- урахування і ув'язування їхніх потреб;
- вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
- ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволять їм досягти бажаного і уникнути "кар'єрних тупиків".

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 - Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація у підприємстві. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір у резерв. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;

- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається керівникам вищої ланки.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

До факторів трудової кар'єри належать:

- рівень і якість освіти, зокрема спеціальної;
- умови первинної соціалізації індивіда;
- стаж роботи і набутий досвід (у період НТП вплив цього фактора дедалі слабшає).

Успішність кар'єри опосередкована також соціально-демографічними характеристиками особистості (стать, вік), її соціально-психологічними ознаками, ціннісними орієнтаціями на просування чи на стабілізацію досягнутого статусу.

На формування трудової кар'єри можуть впливати і випадкові фактори (родинні зв'язки, стосунки з керівниками, збіг обставин, суб'єктивні думки окремих осіб та ін.).

Багато дослідників трудової кар'єри виокремлюють такі групи факторів:

- об'єктивні, пов'язані з науково-технічними та соціально-економічними умовами;
- суб'єктивні, пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною його орієнтації і власне ухваленням рішення про зміну місця;
- характерологічні, пов'язані зі стійкими властивостями особистості, підготовленістю і схильністю її до зміни діяльності.

Деякі дослідження об'єднують фактори кар'єри в чотири групи*116:

*116: {Див.: Калмык В. А. К программе исследования трудовой карьеры. С. 213 - 215.}

- соціально-професійні фактори (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);
 - особисті якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтація та установки, соціально-психологічні властивості);
 - випадкові (вдалий збіг обставин, походження, добрі стосунки з керівництвом);
 - демографічні фактори (стать, вік, природні дані). Спільним для обох підходів є виокремлення об'єктивних факторів — можливостей, що надаються суспільством, і

суб'єктивних, пов'язаних з обставинами життя конкретного індивіда — його здібностями, рисами характеру, здоров'ям, сімейним станом та ін.

Повний аналіз результатів дослідження впливу факторів обох груп на трудову кар'єру зробила В. А. Калмик.

1. Трудова кар'єра індивіда задана йому наявним суспільним поділом праці. Тому особистість може реалізувати свої інтереси, внутрішні спонукання до праці лише тією мірою, якою її робоча сила, а також структура мотивів і ціннісних орієнтацій відповідають структурі суспільних потреб.

2. Специфічну роль відіграє фактор часу. Уся сукупність факторів трудової кар'єри підлягає часовим змінам, причому різні фактори динамічні різною мірою.

3. З позицій соціальної психології межі вертикальної трудової кар'єри і швидкість просування індивідів зумовлюються рівнем соціальних можливостей розвитку здібностей і ціннісними орієнтаціями особистості на трудову кар'єру. Вікові межі кар'єри рухливі через відмінності соціальних умов життя та біолого-психологічних особливостей індивідів. Зі старінням організму відбувається, як правило, послаблення сприйнятливості до нових знань. Крім того, оскільки вік найтіснішим чином співвідноситься з загальним виробничим стажем, а останній пов'язаний з місцем в ієрархії соціально-професійних положень (тобто чим більший стаж, тим у середньому вище положення), то людям старшого віку доводиться докладати більше зусиль для просування (через великі дистанції між верхніми ступенями в складності роботи та значне обмеження кількості робочих місць у міру наближення до верхівки кар'єрної піраміди).

4. Інтенсивність мобільності залежить від рівня кваліфікації. Найбільшою стійкістю вирізняються професійні групи, що стоять високо на ієрархічній градації робочих місць, згрупованих за критерієм кваліфікації, — професійна мобільність тим менша, чим вища кваліфікація професій.

5. Первинна соціалізація особистості позначається на трудовій кар'єрі індивіда. Соціальне походження впливає на трудову кар'єру прямо і побічно, через прагнення дати дітям освіту. Родина впливає на формування і прояв здібностей до праці, на визначення першого вибору робочого місця. Соціальне походження відіграє істотну роль на початку трудової діяльності. В подальшому просування визначається в основному виробничою і соціальною активністю самого працівника.

6. Стан трудової кар'єри чи її окремих елементів у певний момент перебуває у вірогіднісній залежності від стану в попередній момент часу. Інакше кажучи, наступний вибір робочих місць залежить від вибору, зробленого раніше. Ця закономірність зумовлюється тим, що попередній досвід роботи не може не позначитися на виборі нової роботи.

7. Успішність трудової кар'єри часто сама породжує прагнення до подальшої кар'єри. Оскільки успішність кар'єри залежить головним чином від підвищення рівня освіти, можна припустити також, що прагнення до кар'єри пов'язане із зумовленою освітою потребою у творчому характері праці.

8. Міські жителі — вихідці із села мають, за інших рівних умов, менш сприятливі умови для трудової кар'єри, ніж старожили, у зв'язку з обмеженням їхніх можливостей для вибору місць докладання праці.

Зазначені тенденції впливу факторів на трудову кар'єру стосуються і сучасної ділової кар'єри. Проте в їхній оцінці необхідно враховувати зміни в змісті як діяльності (в основному управлінської), так і самих факторів. Так, М. Вудкок і Д. Френсис у своїх дослідженнях називають **одинадцять факторів, що впливають на управлінську діяльність**, а отже, й на кар'єру керівників*117.

1. **Стреси**, тиск і невизначеність дедалі більше заповнюють усі форми виробничого життя. Тому сучасні менеджери мусять уміло й ефективно організовувати свій час.

2. **Ерозія традиційних цінностей** призвела до серйозних розбіжностей між особистими переконаннями й цінностями. Тому від сучасних менеджерів потрібна здатність усвідомлювати свої особисті цінності.

3. **Наявність великої можливості вибору.** Тому менеджер повинен чітко визначити як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі.

4. **Організаційні системи не в змозі забезпечити всі можливості** для навчання, необхідні сучасному керівникові. Тому кожний менеджер має сам дбати про самовдосконалення й розвиток.

5. **Проблем стає дедалі більше**, і вони чимраз складніші, тоді як засоби їх вирішення залишаються обмеженими. Тому здатність вирішувати проблеми швидко та ефективно стає важливою частиною управлінських навичок.

6. **Постійна боротьба за ринки збуту**, енергетичні ресурси і прибутковість роблять необхідними висування нових ідей і постійне пристосовування. Тому керівники мають бути винахідливими і здатними реагувати на зміни ситуації.

7. **Традиційні ієрархічні відносини ускладнюються.** Тому ефективно управління закликає до використання навичок впливу на оточення, не вдаючися до прямих наказів.

8. **Багато традиційних шкіл і методів** управління вичерпали свої можливості й не відповідають вимогам сьогодення. Тому потрібні нові, сучасніші управлінські прийоми, і багато менеджерів повинні освоїти інші підходи до своїх підлеглих.

9. **Великі витрати і труднощі пов'язані** нині з використанням найманих робітників. Тому від кожного керівника вимагається вміле використання людських ресурсів.

10. **Зростання масштабів змін диктує** потребу освоєння нових навичок, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного "застарівання". Тому менеджерам потрібне вміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та освоєнні практичних навичок.

11. **Складні проблеми чимдалі настійніше** вимагають об'єднання зусиль декількох людей, що спільно їх вирішують. Тому менеджер повинен уміти створювати та вдосконалювати групи, здатні швидко стати винахідливими й результативними в роботі, тобто ефективно адаптуватися до групової роботи і змін у діяльності.

Дослідження розрізняють такі фактори ділової кар'єри:

- **особистісні** — психофізіологічні дані, соціально-психологічні характеристики, індивідуальні здібності, таланти, потенціал, рівень соціалізації;

- **соціально-трудової ситуації** — територіальне розташування і галузева належність підприємства, партнерські зв'язки; місце підприємства в структурі концерну, його масштаби, організаційна структура, ієрархія робочих місць; формальні й неформальні стосунки, друзі, родина;

- **ринкові** — ринкові можливості підприємства, його рентабельність, управлінський потенціал команди, попит та пропонування на ринку праці, кон'юнктура;

- **соціальні** — пріоритети й дієвість соціальних "ліфтів" і "підіймачів" соціальних переміщень (освіта, родина, влада, організація створення матеріальних цінностей, армія, церква, професійні асоціації).

Зауважимо, що кожен із факторів по-своєму впливає на швидкість ділової кар'єри, її темп. Крім того, інтенсивність і пріоритети факторів є різними на різних етапах кар'єри.

3. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Навчання персоналу – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва (ЗУ «Про професійний розвиток працівників»).

Види навчання:

1. *Підготовка кадрів* - планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

2. *Підвищення кваліфікації кадрів* – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

3. *Перепідготовка кадрів* – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

Навчання може здійснюватися на робочому місці й зовні робочого місця.

Методи навчання персоналу — способи, за яких досягається оволодіння знаннями, уміннями, навичками. Розрізняють:

навчання на робочому місці: метод завдань, що ускладнюються, зміна робочого місця, спрямоване набуття досвіду, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності й інші методи;

навчання поза робочим місцем: читання лекцій, проведення ділових ігор, аналіз конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, тренінгів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості;

у дистанційній формі — за допомогою Інтернету, коли ті, кого навчають, виконують визначені завдання і проходять тестування на сайті навчальної організації, після чого поштою одержують офіційний документ про кваліфікацію.

Внутрішньофірмове професійне навчання персоналу — система підготовки персоналу, що здійснюється на: підприємствах корпоративних навчальних центрів; вирішенні проблем, специфічних для конкретної організації, із залученням власних або зовнішніх викладачів.

Методи, що використовують для зовнішнього навчання, залежать від цілей і результатів навчання.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Основою для аналізу потреби у навчанні є, як правило, бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні контакти, технічний досвід, знання особливостей нових ринків? Чи адекватні ресурси відділу збуту задачі продавати новий продукт?

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, у яких необхідно проводити навчання.

Конкретизувати задачі по кожному з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

- управління людськими ресурсами;
- організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз втрат робочого часу (хвороби, залізнення, недозволена відсутність);
- управлінська інформація;
- аналіз обсягу продажів;
- аналіз обсягу продукції, що випускається; аналіз якості продукції і послуг; аналіз відхилень; аналіз фінансових показників;
- аналіз відгуків замовників і покупців;
- інформація про діяльність працівників;
- аналіз ефективності роботи працівників;
- аналіз компетенції працівників.

Для цього варто зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію. Області для аналізу можна поділити на три рівні:

• **рівень підприємства.** Навчання, необхідне для підвищення ефективності підприємства в цілому. Наприклад, зміна системи цінностей, зміна ідеології і методів роботи з замовником;

• **рівень групи.** Ціль – підвищення ефективності груп. Наприклад, зміни в бухгалтерському обліку, зміна вимог до техніки безпеки праці, зміни в технології виробництва або відкриття унікального замовлення;

• **індивідуальний рівень.** Підвищення ефективності роботи окремих працівників. Наприклад, використання нового обладнання, підвищення компетенції в області управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Після того, як визначено області можливих удосконалень, необхідно конкретизувати цілі і задачі для кожного конкретного напрямку. Для цього необхідно виразити бажані результати навчання у виді опису необхідної реальності для підприємства або конкретного працівника і додати їм певне числове значення (наприклад, скоротити кількість скарг покупців на 6 %).

Іноді цілі навчання досить складно виразити у кількісних одиницях, і якщо це дійсно неможливо, слід зробити детальний опис того, як буде виглядати процес, що поліпшується, по завершенні навчання (наприклад, чітко виконувати всі стадії процесу продажів, що буде підтверджуватися заповненням відповідних бланків). В результаті даної роботи буде одержано:

- основу для розробки навчальної програми і вибору методу навчання;
- критерії для наступної оцінки ефективності навчання;
- критерії відбору учасників навчання.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого працівника значно відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу підприємства;

- розвиток здібностей в області планування і організації діяльності.

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.

2. УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ КАДРІВ.

В результаті прийому на роботу та звільнення персонал організації знаходиться у постійному русі. Процес оновлення колективу називається *змінюваністю (оборотом) кадрів*. Вибуття може бути зумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Ці причини можуть бути біологічними, виробничими, соціальними, особистісними, державні. Високі показники обороту кадрів погіршують ситуацію в організації за рахунок погіршення психологічного клімату, неуккомплектованості штатів, недостатнього рівня, знижують ефективність роботи організації в цілому. Тому підприємство орієнтоване на зменшення обороту кадрів, хоча в процесі діяльності організації персонал знаходиться в постійному русі.

Рух персоналу – це зміна працівником територіального розміщення або робочого місця для постійної роботи. Зміна робочого місця пов'язується, як правило, зі зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця на підприємстві, професії, посади або кваліфікації. *Рух персоналу* є наслідком зміни змісту роботи або посади і обумовлюється наслідками змін у технології виробництва, впровадженні нової техніки, організації праці. Ці обставини вимагають від працівника підвищувати свою кваліфікацію або примушують його перейти на іншу роботу. Рух персоналу може бути обумовлений також й іншими причинами.

Іще однією характеристикою персоналу виступає мобільність. *Мобільність персоналу* – це здатність і готовність персоналу до професійних і територіальних переміщень. *Професійна мобільність* передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову професію. На рівні організації розрізняється внутрішня і зовнішня мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо), вона полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Вона забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Проте надто висока зовнішня мобільність є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства.

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Так, рух персоналу підприємства може здійснюватися у таких напрямках:

підвищення за посадою або кваліфікацією (службовець отримує більш високу посаду, а робочий – новий розряд);

переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (у відділ, службу);

пониження, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робочих);

звільнення з підприємства.

До причин мобільності персоналу належать:

- ❖ забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;
- ❖ надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;
- ❖ надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації;
- ❖ забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;
- ❖ соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

- планування руху персоналу підприємства;
- організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
- аналіз руху персоналу підприємства;
- порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
- виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;
- оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
- застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
- розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

Прямими адміністративними заходами зменшити рух персоналу неможливо. Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і важко піддається кількісній оцінці [2].

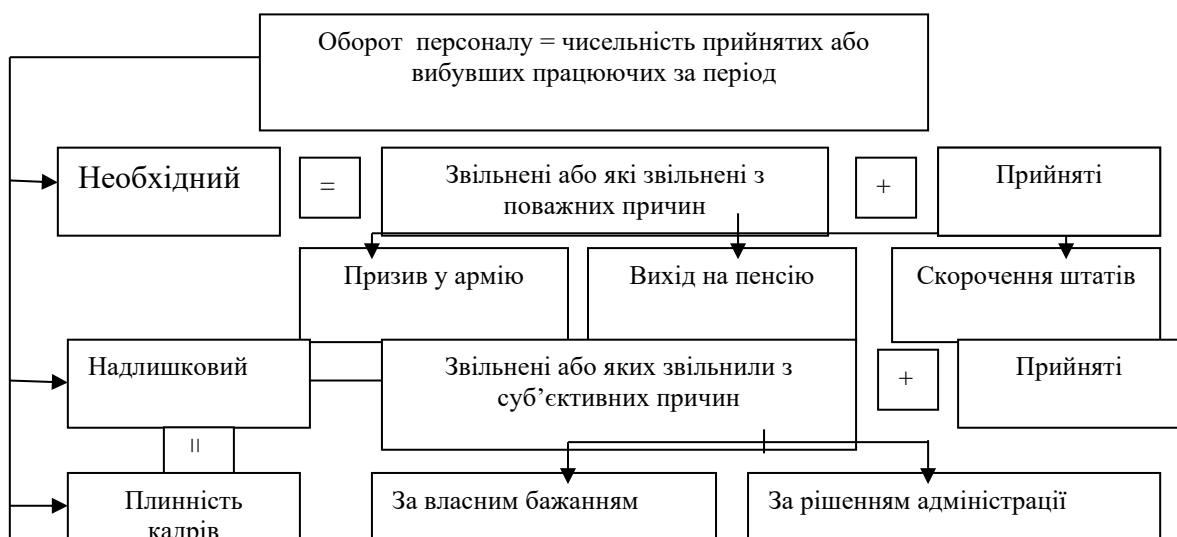
Проте для здійснення управління всі чинники, які зумовлюють рух персоналу, поділяють на внутрішні підприємства (розмір оплати праці, стан охорони праці, безпечність та зміст праці, можливості кар'єрного росту тощо); особистісні чинники, які викликають рух персоналу (вік, стать, рівень, освіти, професійна придатність, задоволеність роботою, психологічний клімат в колективі, престижність роботи тощо); зовнішні чинники (економічна ситуація, стан ринку праці, конкурентна ситуація в галузі, можливість мобільного руху персоналу).

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 і характеризують кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень (табл.3.1).

Характеристика абсолютних показників руху персоналу

Назва показника	Характеристика
<i>Оборот із прийняття</i>	загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період
<i>Оборот зі звільнення</i>	загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення.
<i>Необхідний оборот зі звільнення</i>	загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами
<i>Надлишковий оборот зі звільнення</i>	загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за суб'єктивними причинами
<i>Чисельність працівників, що змінилися</i>	менша величина з чисельності прийнятих і звільнених
<i>Чисельність працівників, що пропрацювали весь період</i>	різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Характеризує сталість колективу за певний період
<i>Коефіцієнт адаптації</i>	Різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період

Оборот персоналу можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.1). При цьому оборот персоналу можна розглядати як необхідний, надлишковий та викликаний плинністю кадрів.



Результати показників руху персоналу [4, с. 110] проте абсолютні показники не дають можливості здійснювати порівняння з іншими підприємствами різними за масштабами діяльності і, відповідно, різними за кількістю працюючих.

Найбільшої мірою охарактеризувати рух персоналу можна за допомогою відносних показників, які дають можливість зробити більш обґрунтованими висновки та здійснити порівняння як руху персоналу на різних підприємствах, так і в динаміці на одному підприємстві (табл.3.2).

Відносні показники руху персоналу

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула розрахунку
Рівень плинності кадрів	співвідношення чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни ($Ч_{зв}$), та середньооблікової чисельності працівників ($Ч_{co}$), у відсотках	$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{co} \cdot 100\%$
Інтенсивність обороту із прийняття	співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період ($Ч_{пр}$), та середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{co}$)	$K_{ion} = Ч_{пр} / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{оз} = Ч_з / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт загального обороту кадрів	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{оз} = Ч_n + Ч_з / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	$K_{сзн} = K_з / K_n$
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	співвідношення частки працівників і-ої групи в чисельності вибувших з причин плинності до частки і-ої групи у загальній кількості працівників	$K_{инк} = Ч_{зір} / Ч_{нір}$
Коефіцієнт закріпленості	співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зк} = K_{зс} / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зтм} = (Ч_з + Ч_{ст} + Ч_n) / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{вм} = Ч_{зрм} / Ч_{co}$
Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності	співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період	$K_{рм} = Ч_{рмм} / Ч_{зрм}$

Показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу відображати та оцінювати їх. Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів, мотивів звільнень працівників. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу [4]. З огляду на це зменшенню плинності кадрів сприяє управління внутрішньо організаційним рухом персоналу, можливість правильної побудови кар'єри, розвиток персоналу.

В організаціях існують такі *види руху персоналу*: плинність, демографічний рух та внутрішньовиробничий рух персоналу. Плинність та рух персоналу мають різні наслідки.

Позитивні наслідки руху та плинності персоналу наступні: прибуття до трудового колективу працівників із новими поглядами та кваліфікацією; поліпшення психологічного клімату; позбавлення від некваліфікованих кадрів; позбавлення від конфліктних членів колективу; омолодження кадрового складу; підвищення дисципліни та активності працюючих.

Негативні наслідки: великі втрати робочого часу, пов'язані з плинністю персоналу; втрати обсягів виробництва, викликані тимчасовою заміною персоналу; зниження дисципліни праці та якості продукції; використання висококваліфікованих спеціалістів на другорядних роботах; скорочення обсягів виробництва продукції; погіршення соціально-психологічного клімату; труднощі в управлінні нестабільним колективом, проблеми зі швидкою адаптацією нових працівників в колективі та інші.

Для працівників, які звільнилися з підприємства, також існують позитивні й негативні наслідки:

- *позитивні*: нова робота більш відповідає інтересам і здібностям працівника; підвищення ефективності праці за рахунок більшої зацікавленості; очікуване зростання доходів на новому робочому місці; перспективи кар'єрного росту; розширення кола знайомих та інше.

- *негативні* наслідки зміни роботи: часткова втрата доходу; втрата безперервного стажу на даному підприємстві та окремі пільги; втрати часу на пошук нового робочого місця; продовжений період адаптації до нового робочого місця; ризик втрати кваліфікації та ін.

Працівники, які залишилися на підприємстві, отримують можливості для розвитку кар'єри, додаткового заробітку. Але, з іншого боку, у них збільшується трудове навантаження, змінюється соціально-психологічний клімат.

Рух персоналу викликають наступні причини:

діяльність самого підприємства (низька оплата праці, погані умови праці, низький рівень механізації трудомістких процесів; відсутність перспективи росту тощо);

особисті причини працівника (пенсійний вік працівника, рівень освіти та кваліфікації, досвід роботи; зміна місця проживання; стан здоров'я; незадоволеність зарплатою; сімейні обставини; незручне місце роботи тощо);

зовнішні причини стосовно підприємства (економічна ситуація в країні; згорання попиту; зміна споживчих смаків тощо).

Існують суб'єктивні та об'єктивні фактори руху робочої сили: біологічні (погіршення здоров'я, травми); виробничі (скорочення штату внаслідок економічної кризи, механізації та автоматизації виробництва тощо); соціальні (досягнення пенсійного віку, інвалідність); державні (призов на військову службу, обрання на виборну роботу) [4, с.51].

Внутрішньовиробничий рух може бути міжцеховим, міжпрофесійним та кваліфікаційним, а його діапазон визначається диференціацією професій. Так, діапазон кваліфікаційного руху робітників визначається диференціацією праці різної складності, а у спеціалістів і службовців – диференціацією посад.

У процесі міжпрофесійного руху кадрів працівник здобуває додаткову професію і здатен суміщати посади, що важливо за умов групової (бригадної) роботи.

Внутрішньовиробничий рух кадрів може мати стихійний або керований характер.

Стихійний рух здійснюється з ініціативи самих працівників, які намагаються задовольнити свої особисті інтереси: підвищити кваліфікацію, домогтися збільшення заробітної плати, поліпшити умови праці, реалізувати особистий потенціал. Звільнення працівників за власним бажанням без поважних причин або за порушення трудової дисципліни вважають внутрішньовиробничою плинністю кадрів. Внутрішньовиробничий рух кадрів відіграє позитивну роль у відтворенні робочої сили, перегрупуванні працівників відповідно до вимог виробництва, врахуванні інтересів та їх можливостей, адаптації кадрів до економічних змін в організації. Існує така закономірність: чим вищі масштаби й рівень внутрішньовиробничих переміщень, тим менша плинність кадрів [3, с.180].

Бажано щоб внутрішньовиробничий рух був керованим, залежним від інформованості лінійних та функціональних керівників щодо місцевого, міжпрофесійного та кваліфікаційного руху кадрів.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

- 1. Причини та фактори вивільнення персоналу.**
- 2. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.**
- 3. Управління безпекою персоналу.**

1. ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.

Потреба організації у співробітниках в організації протягом її розвитку змінюються. Це відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників та залежать від стану організації на ринку, етапу життєвого циклу організації, стану економіки країни, стану ринку праці, рівня безробіття в країні, стану виробничих процесів, стану попиту на товари або послуги, що виробляються підприємством, впровадження прогресивних технологій, виведення з ринку товару тощо. Ці зміни можуть призводити до скорочення попиту на окремі категорії працюючих та на робочу силу в цілому. Витрати на персонал займають високу питому вагу у структурі витрат на виробництво та реалізацію продукції, тому будь-які зміни ринкової кон'юнктури у бік погіршення вимагають зменшення витрат на персонал, і відповідно, скорочення чисельності працюючих, тобто виникає проблема вивільнення персоналу.

Своєчасне переміщення, перепідготовка, припинення прийому на вакантні робочі місця, а також відбір кандидатів на звільнення (в залежності від віку, стажу роботи, сімейного стану та ін.) дозволяє регулювати внутрішньо організаційний ринок праці в процесі планування скорочення персоналу. В закордонних фірмах вивільнення персоналу стало дуже значимою функцією, підкріпленою добре відпрацьованим організаційним механізмом її реалізації. На жаль, управління процесом вивільнення практично не знайшло розвитку в управлінні трудовими ресурсами українських підприємств.

Таким чином, питання про вивільнення персоналу виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність і веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю.

Вивільнення персоналу – це діяльність, яка передбачає комплекс заходів по додержанню правових норм та організаційно-психологічній підтримці з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Звільнення – припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником. Звільнення можна розглядати як інструмент регулювання структури, кількості та якісного складу персоналу в організації.

В організаціях вивільнення персоналу відбувається за рахунок: припинення найму на роботу, переміщення на інші вільні робочі місця, скорочення тривалості робочого часу, введення скороченого тижня та ін. В процесі звільнення персоналу необхідно дотримуватись об'єктивності та виробничої доцільності, дотримання трудового законодавства, мінімізації витрат, відкритості, допомоги у працевлаштуванні.

Для збереження позитивного соціально-психологічного клімату в колективі необхідно уникати невинуватих звільнень, а у разі звільнення – забезпечувати пом'якшення негативних наслідків для звільненого та колективу.

Роботу по вивільненню будують таким чином, щоб звільнення проводились у разі неможливості використання співробітників на інших посадах. Забезпечення гнучкої політики зайнятості в організації можливе за рахунок використання наступних

інструментів:

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця;

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. "venture"- ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням, використовуючи: пропозицію грошових компенсацій, стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип "зелених вікон"), у тому числі і за додаткову винагороду ("золоте рукостискання");

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення;

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів);

10) локаут – масове звільнення в результаті банкрутства або з метою попередження чи уникнення страйку;

11) не продовження термінів дії контрактів, трудових угод.

Послідовність і процедура звільнення повинні відповідати вимогам трудового законодавства, колективному договору, посадовим інструкціям та трудовій угоді або контракту співробітника, що звільнюється.

При звільненні з ініціативи адміністрації в наслідок скорочення персоналу виникає низка проблем професійного, соціального, особистісного змісту, наслідком чого є виникнення страху, стресів, розгубленості, втрата соціальних взаємозв'язків, статусу для людини, яку звільняють. Найбільші проблеми при звільненні персоналу виникають у разі ліквідації або реорганізації організації.

Для ефективного управління процесом вивільнення будується як індивідуальна, так і групова робота з персоналом, яка передбачає реалізацію заходів з метою вирішення низки задач як для організації, так і для співробітників.

Для організації: оптимізація витрат, які виникають при вивільненні персоналу, з'ясування вузьких місць, наочність процесу вивільнення для персоналу, що залишається в організації. Для персоналу, що залишається, поведінка керівництва при управлінні вивільненням виступає або мотивуючим, або демотивуючим чинником, оскільки тут можливе порівняння задекларованих цінностей організації з реальним відношенням до співробітників. Тому завдячуючи професійним діям в процесі вивільнення персоналу адміністрація повинна максимально ув'язати інтереси кадрової політики з інтересами персоналу.

Для співробітників такі задачі поділяють на монетарні, соціально-психологічні та кар'єрні.

Вивільнення – це одна із кадрових технологій. Від якості проведення робіт з вивільнення персоналу залежить продуктивність персоналу, використання його потенціалу, мікроклімат в колективі, взаємини керівник-підлеглий та ін.

Для забезпечення ефективності управління вивільненням доцільно розробити програму робіт з управління вивільненням, яка являє собою комплексну програму заходів,

що проводяться при переведенні або звільненні співробітників за ініціативою адміністрації. Методами реалізації такої програми виступають: юридичні консультації, допомога у працевлаштуванні, психологічні консультації та психологічна підтримка, формування нової системи цільових установок, нових схем професійного та кар'єрного росту.

Вивільнення може бути умовним. *Умовне вивільнення* – це економія робочої сили як результат росту продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання. Умовне вивільнення визначається за допомогою розрахункової величини, як потенційної економії робочого часу на виготовлення (реалізацію) одиниці продукції.

Планування роботи зі звільненими працівниками базується на нескладній класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації у даному разі виступає ступінь добровільності залишення робітником організації. По цьому критерію *розрізняють три види звільнень*: за ініціативою співробітника; за ініціативою роботодавця; вихід на пенсію.

За українським трудовим законодавством підставами для звільнення працівника можуть бути наступні обставини:

- згода сторін;
- закінчення терміну дії угоди;
- призив на військову службу;
- розірвання трудового договору з ініціативи працівника;
- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації;
- розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;
- переведення працівника за його угодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду;
- відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом із підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із суттєвими змінами умов праці;
- засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;
- направлення працівника постановою суду в лікувально-трудоий профілакторій;
- підстави, які передбачені контрактом.

Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин здійснюється в разі: переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, або на роботу для проходження служби; хвороба, яка перешкоджає продовженню роботи або проживання в даній місцевості; догляд за хворими членами сім'ї, або за інвалідами I групи; переїзд в іншу місцевість у порядку організованого набору робітників, громадського переселення; обрання на посади, які заміщаються за конкурсом; зарахування у різні учбові заклади, в аспірантуру, докторантуру; порушення адміністрацією колективного або трудового договору; звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей до 8 років; працівників, які мають на своєму утриманні трьох та більше дітей до 16 років, а також інші поважні причини.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається в таких випадках: ліквідація підприємства, організації або скорочення чисельності; невідповідність працівника займаній посаді або роботі; систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього; прогул на роботі більше трьох годин; невихід на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності; поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу; поява на роботі у нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; учинення за місцем роботи розкрадання майна власника, установленого вироком суду; додаткові підстави, які застосовуються за певних умов (грубе порушення трудових обов'язків працівником; звинувачення у неправомірних діях працівника, який

безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності; учинення аморального проступку працівником, який виконує виховні функції).

За ініціативою адміністрації організації не можуть бути звільнені з роботи працівники без згоди профспілкового комітету, за винятком ліквідації підприємства, а також унаслідок незадовільного випробування, обумовленого умовами прийняття на роботу; у разі звільнення із суміщеної роботи і прийняття на цю посаду іншого працівника, який не є сумісником; у разі звільнення працівника, який не є членом профспілки; у разі звільнення особи з підприємства, де немає профспілкової організації.

У ряді випадків скорочення робочих місць в організації має об'єктивний характер і пов'язане: з упровадженням технічних і технологічних новацій; організаційними змінами у сфері праці; економією живої праці; реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних виробництв. Таке вивільнення працюючих обумовлене зниженням витрат праці при виробництві продукції та наданні послуг.

Процес вивільнення розглядається в системі управління персоналом як послідовний перебіг трьох етапів: підготовчого, інформаційного та консультаційного.

Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, приймається рішення про звільнення співробітників, визначається правове підґрунтя прийнятого рішення, розробляється система заходів з підтримки співробітників, що звільняються, залежно від причини звільнення.

Інформаційний етап – доведення до співробітника рішення щодо вивільнення (звільнення або зміни посади), тобто процес вивільнення набуває офіційного статусу.

Консультаційний етап – комплекс заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування співробітників, на формування нових цільових установок та професійної придатності. Для звільнених співробітників адміністрація сприяє пошуку нових місць роботи, що передбачає: консультування (аналіз невдач на попередніх посадах та встановлення нових професійних та особистих цілей); розроблення заходів щодо забезпечення новими робочими місцями (створення мережі контактів, проведення тренінгу для проходження співбесіди тощо); пошук робочих місць (встановлення індивідуальних переваг, допомога у виборі).

Існує *абсолютне й відносне скорочення чисельності персоналу*: за абсолютного скорочення працівники звільняються, за відносного – зменшується потреба в них. Реальне звільнення працюючих з підприємства сприятливо впливає на економічні показники: знижуються витрати, зростає продуктивність праці та конкурентоспроможність продукції.

Проте звільнення працюючих супроводжується рядом обставин, які носять суперечливий характер:

а) економічні умови вимагають утримання підприємством реальної чисельності працівників та вивільнення зайвих;

б) існує відповідальність підприємства за соціальний захист працюючих (виплата компенсацій), що стримує їх реальне звільнення;

в) труднощі з працевлаштуванням змушують державні й місцеві органи всіляко стримувати масове вивільнення з підприємств.

Фактична кількість звільнених працівників міститься у щомісячній статистичній звітності. Згідно існуючих інструктивних документів підприємство повинно подати у територіальний центр зайнятості населення інформацію про звільнених працівників за два місяці до їх звільнення, якщо ініціатором звільнення є організація, вказуючи підстави та строки звільнення, назви професій, спеціальностей, кваліфікації, розмір оплати праці, а у десятиденний строк звільнення – списки фактично звільнених.

Звільнення є серйозною психологічною проблемою, яка означає втрату робочого місця, а у деяких випадках, засобів існування, колишніх соціальних гарантій в колективі. Бажано у цьому випадку мати мінімальні негативні наслідки. У цьому плані велике значення мають інформованість колективу про майбутні звільнення, про наявність вакантних робочих місць і перспективи працевлаштування. Переважне право залишення

на роботі при скороченні штату надається працівникам із вищою кваліфікацією та продуктивністю праці.

У Кодексі Законів про працю України (ст.42) визначені ранги соціальних критеріїв, які враховуються при звільненні. Наступними за вищою кваліфікацією та продуктивністю праці виступають: сімейний стан; відсутність у сім'ї інших працівників із самостійним заробітком; тривалість безпосереднього стажу роботи на даному підприємстві; навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва; участь у бойових діях; наявність винаходів, корисних моделей та раціоналізаторських пропозицій; трудове каліцтво або професійне захворювання, отримані на даному підприємстві.

Одним із видів звільнення є вихід на пенсію. Цей вид звільнення характеризується рядом особливостей.

По-перше, вихід на пенсію може бути раніше передбачуваним і спланованим за часом.

По-друге, ця подія пов'язана зі специфічними змінами в особистій сфері.

По-третє, значні переміни в житті людини відчуває її оточення.

Тому процес виходу на пенсію, а також перебування людини в новій соціальній ролі у цивілізованих країнах є об'єктом посиленої уваги. Ця увага виходить як від держави, так і від організації, де людина працювала. Робота із співробітниками передпенсійного віку знаходить своє відображення у проведенні різних заходів (курси з підготовки до виходу на пенсію, «плавне пенсіонування» тощо).

Курси з підготовки до виходу на пенсію допомагають співпрацівникам перейти у положення пов'язане із пенсійним життям, а також ознайомитися із характерними рисами нового життєвого циклу. Тематика курсів охоплює широке коло питань: правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію, економічні аспекти подальшого життя, медичні проблеми, можливості активного життя та відпочинку тощо.

Плавне пенсіонування передбачає систему заходів з послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до повного виходу на пенсію. Ці заходи включають поступовий перехід до неповної зайнятості, а також окремі зміни в оплаті праці та встановлення порядку виплати пенсійної страховки. Пенсіонер може залучатися своєю фірмою в якості інструктора для участі в процесі навчання персоналу, управління адаптацією нових співробітників тощо.

2.ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОЇ ТА ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ, ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ.

На кожному підприємстві, в організації або установі повинні існувати певні правила і норми поведінки. Вони допомагають підтримувати необхідний порядок на підприємстві і забезпечують високу ефективність праці персоналу. Трудова дисципліна ґрунтується на свідомому й сумлінному виконанні працівниками трудових обов'язків і є необхідною умовою продуктивної праці. Як правило, різні види порушень трудової дисципліни ділять на дві групи: незначна провина і серйозні порушення.

Природно, ступінь покарання залежатиме від тяжкості провини.

До незначної провини можна віднести, наприклад: запізнення на роботу; прогул; погано виконане службове завдання.

До серйозних порушень трудової дисципліни відноситься провина, що систематично повторюється, а також: нанесення умисного майнового збитку; відмова виконувати вимоги начальства; крадіжка особистих речей співробітників і розкрадання майна підприємства; обман керівництва підприємства. Існує два види порушення трудової дисципліни: невиконання обов'язків або неповне і неякісне їх виконання; перевищення прав, які порушують права і свободу інших людей.

Причинами порушення трудової дисципліни є: недоліки в організації праці, умовах праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну, оплаті праці,

яка не стимулює до виконання певних обов'язків, відсутність контролю трудового процесу, особиста неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють і протиріччя між: нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини; кваліфікованою і некваліфікованою працею; розумовою і фізичною працею; інтересами людей.

Порушення виконавської дисципліни:

- ❖ низка надзвичайно важливих питань залишається невиконаною, або ж виконується поспіхом, а здійснення контролю за виконанням законів України, актів Президента України, КМУ не передбачається взагалі;

- ❖ не здійснюється контроль за термінами виконання розпорядчих документів; узагальнені матеріали про хід виконання та плани організації контролю відсутні, що не дає можливості проаналізувати якість і повноту виконання завдань, не дозволяє керівництву структурного підрозділу володіти станом справ у керованій галузі;

- ❖ порушується порядок розгляду виконання документів органів влади вищого рівня, що призводить до часткового виконання завдань, або невиконання взагалі;

- ❖ Часто є присутнім недостатній фаховий рівень підготовки документів: це стосується перш за все проектів розпоряджень;

- ❖ Мають місце випадки, коли розпорядження та рішення надходять до безпосередніх виконавців після закінчення контрольних термінів виконання;

- ❖ недоліки в плануванні роботи;

- ❖ культура діловодства.

Причини вказаних недоліків та негативних результатів полягають в наступних явищах та діях:

- у невідповідності регламентуючих документів райдержадміністрацій, управлінь та відділів, виконавчих комітетів органів місцевого самоврядування вимогам нормативно-правових актів і типових документів, а також, у недостатньому рівні персональної відповідальності працівників за виконання покладених на них обов'язків;

- у недосконалій системі координації роботи як у власній структурі, так і з іншими структурами-співвиконавцями;

- у недостатній увазі до планування роботи місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування та до індивідуального планування кожного як основи контрольної діяльності кожної окремої структури і органу загалом;

- у порушенні системи організації ведення діловодства та контролю за їх виконанням розпорядчих документів;

- у низькому рівні підготовки проектів розпоряджень та рішень без урахування вимог нормативно-правових актів, з порушенням термінів підготовки та процесу їх погодження із заінтересованими органами та особами;

- у недостатньому рівні уваги з боку керівників вищестоящих ланок до комплексного вивчення стану справ на місцях та наданні методичної й практичної допомоги структурним підрозділам райдержадміністрацій, виконавчим комітетам сільських та селищних рад.

За порушення трудової дисципліни адміністрація може застосувати, згідно із КЗпП, ряд покарань, метою яких є переконати людину відмовитись від порушень трудової дисципліни. Вданий час найбільшого поширення набули такі покарання: попередження, догана, сувора догана, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Слід зазначити, що за загальним правилом за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення, як догана та звільнення¹, але це стосується тільки загальної дисциплінарної відповідальності.

Для спеціальної ж дисциплінарної відповідальності є характерною можливість застосування до порушника трудової дисципліни крім догани і звільнення, ще й таких заходів дисциплінарного стягнення та впливу, зокрема, як: пониження в класному чині, пониження в посаді, позбавлення нагрудного знаку, звільнення з позбавленням класного

чину, попередження про неповну службову відповідність, затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду, усне зауваження, зауваження, сувора догана, пониження в спеціальному званні на один ступінь і.т.п.

Таким чином, вирішуючи питання щодо притягнення конкретного порушника трудової дисципліни до дисциплінарної відповідальності, слід враховувати правове положення в якому перебуває цей працівник.

Так, наприклад, працівники прокуратури перебувають в особливому правовому положенні і несуть дисциплінарну відповідальність згідно з

3.УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПЕРСОНАЛУ

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників:

1. Соціально-економічні: 1.1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням 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. Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти системи стандартів безпеки праці.
2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.
3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).
4. Правила безпечної експлуатації.
5. Правила безпеки (пожежної, по вибухах, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).
6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).
7. Будівельні норми і правила.
8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.
9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Грунтуючись на нормативах, що наводяться у цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

- визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;
- прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;
- ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо відсутня можливість довести рівень безпеки до прийняттого в силу специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу у таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні знаходитися під постійним контролем служби управління персоналом.

Якщо попри профілактичні заходи із запобігання виробничому травматизму чи внаслідок того, що не виконуються такі заходи або ж вони неефективні, на підприємстві все ж таки стався нещасний випадок, на нього повинні реагувати багато учасників посттравматичного процесу. Такий процес передбачає різноманітні дії: розслідування нещасного випадку, реалізацію результатів розслідування, проведення слідчих дій у разі відкриття кримінальної справи, оформлення справи в робочому органі Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, вжиття заходів щодо недопущення таких подій надалі тощо. До цього процесу залучаються роботодавці, трудові колективи, органи державного нагляду за охороною праці та прокурорського нагляду, відповідні служби органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади, профспілок, представники потерпілого працівника чи він сам.

Основним регуляторним актом початкового етапу організаційних заходів після настання нещасного випадку є Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 року № 1112. Цей базовий нормативно-правовий акт визначає сферу поширення його дії; описує загальну процедуру розслідування та обліку нещасних випадків, серед них потерпілих, інших працівників, роботодавців або осіб, які забезпечують себе роботою самостійно, комісій із розслідування нещасних випадків; установлює порядок оформлення та ведення документів (матеріалів розслідування); встановлює порядок обліку нещасних випадків, звітності та аналізу їх причин; визначає сторони контролю та державного нагляду за розслідуванням.

Окремо Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві регламентує процедуру спеціальних розслідувань нещасних випадків зі смертельним наслідком, групових нещасних випадків на підприємстві, зникнення під час трудового процесу тощо.

Важливою складовою комплексу дій під час настання нещасного випадку на виробництві є потреба терміново організувати надання першої медичної допомоги потерпілому. Цей обов'язок Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві покладає на безпосереднього керівника робіт або уповноважену особу на виробництві.

Однією з головних осіб, причетних до процесу розслідування нещасного випадку та й наступних, пов'язаних із цим дій, є роботодавець. Згідно зі статтею 22 Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про охорону праці»» від 21 листопада 2002 року № 229 роботодавець повинен організувати розслідування. Ця його функція полягає

в

такому.

У разі групового нещасного випадку, зі смертельним наслідком, смерті працівника на підприємстві, зникнення працівника під час виконання трудових обов'язків роботодавець зобов'язаний негайно повідомити про це територіальний орган Держгірпромнагляду, орган прокуратури, робочий орган управління виробництвом або місцеву держадміністрацію, профспілку, членом якої є потерпілий, та інші органи, якщо треба. У перелічених випадках організується спеціальне розслідування нещасного випадку, котре здійснює комісія, призначена територіальним органом Держгірпромнагляду чи

безпосередньо цим комітетом — залежно від тяжкості нещасного випадку. В окремих випадках комісія може створюватися рішенням Кабінету Міністрів України.

У разі нещасного випадку без тяжких наслідків з одним працівником комісію з розслідування нещасного випадку створює роботодавець; при цьому він повідомляє про нещасний випадок робочий орган виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, підприємство — основне місце роботи потерпілого, якщо той — працівник іншого підприємства, та інші органи, якщо треба.

До складу комісії, яку створює роботодавець, включаються керівник (спеціаліст) служби охорони праці чи посадова особа, котра за дорученням роботодавця виконує функції спеціаліста з охорони праці, керівник підрозділу, де стався нещасний випадок, представник профспілки чи уповноважена найманими працівниками особа з питань охорони праці, інші особи; комісія призначається в складі не менше трьох осіб.

Окремо слід зазначити *особливості дій особи, яка забезпечує себе роботою самостійно* (крім випадків, що потребують спеціального розслідування). Розслідування нещасного випадку з нею організовує робочий орган виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань за місцем настання нещасного випадку. При цьому він створює комісію в складі не менше трьох осіб. Якщо потрібне спецрозслідування, комісію створює територіальний орган Держгірпромнагляду.

Вчасне і якісне проведення розслідування нещасного випадку на виробництві важливе для вибору оптимальних профілактичних заходів, оскільки пошук та аналіз причин конкретного нещасного випадку одночасно є засобом запобігання травмуванню інших працівників за таких обставин і на аналогічних робочих місцях.

На початковому етапі розслідування нещасного випадку його слід кваліфікувати, тобто визначити, чи підпадає він під дію Порядку розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві. Навіть попередня кваліфікація нещасного випадку вкрай потрібна роботодавцеві, аби вирішити, чи є підстави направляти повідомлення в органи й організації, зазначені в Порядку розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, а також створити комісію з розслідування. Кваліфікація нещасного випадку за результатами його розслідування може змінитися, проте це не вплине на процедуру розслідування, хіба що зможе вплинути на оформлення результатів роботи комісії.

У пунктах 14 і 15 Порядку розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві наведено загальні принципові умови, виходячи з яких можна вважати, що нещасний випадок пов'язано з виробництвом. Однією з таких умов є *місце отримання травми*.

Переважно місце отримання працівником травми, яка може пов'язуватися з виробництвом, є територія підприємства, причому не лише в межах огорожі, а визначена генеральним планом, тобто та земля, що надана йому для розміщення та експлуатації основних, підсобних і допоміжних будівель і споруд, під'їзних доріг, інженерних мереж, адміністративно-побутових будівель тощо. Сюди ж належить і робоче місце та інше місце, пов'язане з виконанням роботи.

Звернути увагу

Слід застерегти проти підміни поняття «територія» поняттям «робоче місце» та в деяких випадках травмування за його межами і спроб не пов'язувати це з виробництвом.

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

ЗМІСТ

1. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники.
2. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.
3. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
4. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

1. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники.

Розбіжності інтересів власників засобів виробництва та власників робочої сили мають об'єктивний характер: їх не можна раз і назавжди відмінити чи узгодити. Тому суспільство в цілому й кожна організація зокрема мають постійно опрацьовувати механізм регулювання відносин у сфері праці задля досягнення балансу інте-ресів, запобігання трудовим конфліктам, створення умов для стало-го економічного розвитку й підвищення рівня життя трудящих.

Світовий і українській досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки й суспільного життя, зокрема й ефективного управління персоналом, можна вирішувати швидше й ліпше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю.

У вітчизняну соціально-економічну літературу й господарську практику термін «соціальне партнерство» увійшов порівняно не-давно. Його сутність у зарубіжній і вітчизняній літературі трактується неоднозначно.

Тому з'ясуємо передусім, що означає сло-восполучення «соціальне партнерство». «Соціальне» — це суспільне, те, що стосується життя людей, їхніх взаємовідносин у суспільстві. «Партнер» (від французького *partenaire*) означає компаньйон, спільник, учасник спільної діяльності. Під партнер-ством заведено розуміти процес погодження інтересів, створення єдиного соціокультурного простору, у якому співпрацюють різні суб'єкти, інтереси яких часто не збігаються, але які згодні, не зважаючи на відмінності в інтересах, опрацьовувати й дотриму-ватися вироблених «правил гри», партнерських норм.

Соціальне партнерство – це система відносин у соціально-трудої сфері, яка спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців [1, с. 341]. *Соціальне партнерство* – це система інститутів і механізмів узгодження інтересів учасників виробничого процесу: працівників і роботодавців, яка заснована на рівному ставленні та співпраці.

Соціальне партнерство – це необхідний механізм, що поєднує людей з трьох секторів суспільства – державного, приватного та некомерційного, та виступає каталізатором позитивних соціальних змін та стабільного розвитку. Це союз декількох організацій, із двох або більше секторів, створений для реалізації одного проекту в установлені строки або для здійснення ряду ініціатив в довгостроковій перспективі [2, с. 50]

Важливими складовими мети соціального партнерства є: створення необхідних умов для забезпечення зайнятості працездатного населення; поліпшення організації виробництва й умов праці; підвищення життєвого рівня працівників і членів їх сімей; вдосконалення способів і методів соціального та правового захисту працівників і членів їх сімей [3].

В системі соціального партнерства інтереси працівників представлені, як правило,

профспілками, інтереси роботодавців – спілками підприємців. У трипартистському варіанті соціального партнерства третім безпосереднім учасником процесу узгодження інтересів між роботодавцем (адміністрацією) та працюючими виступає держава, яка одночасно є і гарантом виконання прийнятих угод. Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається трипартизмом [4].

Таким чином трьома **суб'єктами соціального партнерства** виступають: наймані працівники, трудові колективи та їх представники – професійні спілки; роботодавці та їх об'єднання; держава та органи місцевого самоврядування. Крім того, суб'єктами соціального партнерства можуть бути спільно створені органи з регулювання соціально-трудова відносин.

Суб'єкт соціального партнерства – це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами у соціально-трудова відносинах. У якості суб'єктів відносин, що аналізуються, можуть виступати зокрема роботодавці, об'єднання роботодавців чи їх органи; наймані працівники, об'єднання найманих працівників чи їх органи; органи законодавчої і виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Як випливає з наведеного вище, відмінність між сторонами і суб'єктами соціального партнерства полягає у тому, що перші є носіями первинного права у цих відносинах, а другі можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами. Так, наймані працівники як сторона і носії первинного права у соціально-трудова відносинах, можуть реалізовувати свої права та інтереси безпосередньо. В той же час вони можуть делегувати деякі свої права і повноваження організаціям, які вони утворюють або до яких вступають, і ці організації будуть реалізовувати делеговані найманими працівниками права на виробничому, галузевому, регіональному чи інших рівнях. У даному випадку число суб'єктів соціально-трудова відносин розшириться за рахунок носіїв делегованих прав (об'єднань найманих працівників, їхніх представницьких органів).

Правомірно виділяти чотири групи суб'єктів соціально-трудова відносин, а отже й суб'єктів соціального партнерства.

Перша група – це первинні носії прав і інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування).

Друга група – це представницькі організації та їхні органи. Вони є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління).

Третя група – органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах (організаціях)).

Четверта група – це органи, які покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудова відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

Суб'єкти соціального партнерства, що відносяться до перших двох груп, реалізуючи первинні або делеговані їм повноваження, виступають сторонами переговорів, сторонами угоди (договору), сторонами колективного чи індивідуального трудового спору тощо.

Об'єктом соціального партнерства виступає узгоджена соціально-трудова політика. Соціально-трудова політика на різних рівнях має конкретне наповнення. Вона реалізується на рівні підприємства, галузі, регіону та країни.

Реалізується соціальне партнерство через систему взаємних консультацій, переговорів, угод на державному, галузевому, територіальному рівнях, укладання тарифних угод (державні, галузеві), колективних договорів на підприємствах або у їхніх

підрозділах, укладання індивідуальних трудових контрактів між роботодавцем та працівником, а також через систему вирішення трудових спорів, узгодження й захисту інтересів сторін.

Соціальне партнерство виступає усвідомленим бажанням сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, воно передбачає постійний діалог між суб'єктами у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів. **Принципово важливим для розуміння ролі соціального партнерства в економічній системі є врахування наступних обставин [1, с.346-347]:**

1. Наймані працівники й роботодавці та інші представницькі органи мають не тільки спільні, а іноді навіть протилежні соціально економічні інтереси, що є об'єктивною реальністю, яка може проявитися в суперечках і конфліктах.

2. Соціальне партнерство є важливим чинником формування інститутів громадянського суспільства (об'єднань роботодавців, найманих працівників; розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудова відносин).

3. Соціальне партнерство є об'єктивною вимогою, яка характерна ринковій економіці в погодженні інтересів суб'єктів трудових відносин, а також результатом об'єктивних причин, які впливають з нової ролі та статусу суб'єктів ринку праці (роботодавців, найманих працівників та органів що їх представляють).

4. Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами соціально-трудова відносин і має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих умов для стабільного розвитку організації.

5. Соціальне партнерство передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів (проведення переговорів, досягнення компромісу, згоди), але не має нічого спільного із соціальним підлабузництвом, безпринципністю однієї із сторін, зневажанням інтересів іншої сторони.

6. Відносини між соціальними партнерами, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу, можуть бути прогресивними, деструктивними або регресивними.

Соціальне партнерство розглядається як система правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудова відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні підприємств (організацій).

Основними формами соціального партнерства на підприємстві виступають: спільні консультації; колективні переговори і укладення колективних договорів; спільне опрацювання політики доходів та зайнятості; спільне розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм; участь найманих працівників в управлінні виробництвом; участь працівників сторін у роботі органів соціального партнерства; участь найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором; обміну необхідною інформацією; контроль за виконанням спільних домовленостей.

Принципи соціального партнерства, які діють на рівні організації [1, с.349]:

1. Урахування інтересів учасників трудового процесу.
2. Повноважність соціальних партнерів та їхніх представників.
3. Повнота представництва сторін.
4. Рівноправність сторін і довіри у відносинах.
5. Невтручання в справи один одного.
6. Свобода вибору у обговоренні питань, що входять до предмету соціального партнерства.
7. Соціальна справедливість.
8. Добровільність прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження.

9. Пріоритетність методів примирення і процедур погодження інтересів.
10. Регулярність проведення консультацій і переговорів з питань соціального партнерства.
11. Реальність забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами.
12. Обов'язковість виконання досягнутих домовленостей.
13. Систематичність контролю за виконанням прийнятих рішень.
14. Відповідальність сторін, представників сторін за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

Таким чином, соціальне партнерство виконує три основні функції: захисну – виврівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника; організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо; миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

До переваг соціального партнерства відносять наступні:

- 1) участь в соціальному партнерстві економить час на вирішення проблем, пов'язаних з незадоволеністю працівників умовами праці, підвищенням продуктивності праці, якості продукції і як наслідок збільшення прибутку,
- 2) зацікавленість у конструктивній та взаємовигідній співпраці з роботодавцем;
- 3) найбільш оптимальний спосіб досягнення стабільності розвитку організації.

Основа механізму партнерських відносин складають форми, методи, способи, процедури і технології (сукупність методів і процедур) взаємодії, система контролю виконання прийнятих договорів, угод, а також організаційно-функціональні структури (органи) на всіх рівнях соціального партнерства. Даний механізм характеризується переговорним процесом, що постійно діє [5, с. 56].

Найважливішими елементами механізму соціального партнерства є:

- ❖ тривалий переговорний процес між представниками інститутів соціального партнерства, тобто профспілок, об'єднань працедавців, підприємців і владних структур;
- ❖ постійно працюючі органи (трибічні комісії) з регулювання соціально-трудоких відносин;
- ❖ встановлення і дотримання процедур узгодження інтересів і позицій сторін; кодифікування відносин партнерства у законах, в нормативних документах органів державного управління;
- ❖ системи контролю за виконанням прийнятих договорів і угод;
- ❖ робота експертів партнерських відносин, що аналізують стан і перспективи розвитку системи соціального партнерства;
- ❖ доведення ідей соціального партнерства до широких верств населення [3, с.226].

Механізм соціального партнерства є сукупністю різних методів взаємодії його суб'єктів, серед яких: проведення консультації, участь у колективних переговорах, у ході яких сторони висувають свої вимоги і пропозиції, застосування процедур примирення, складання договорів і угод соціального партнерства та контроль за їх виконанням [3, с. 227].

Ефективне функціонування системи соціального партнерства забезпечується рівноправністю і рівноцінністю сторін. Нерівноправність веде до переважання інтересів сильнішої сторони, її диктату й ігнорування інтересів слабшого партнера. Результатом цього буде не соціальна злагода, а конфронтація сторін. Баланс інтересів можуть забезпечити лише рівноправні сторони. Велике значення має також і рівноцінність сторін. Якщо рівноправність забезпечується нормативними актами, то рівноцінність багато в чому залежить від загальної економічної ситуації, а також від особистих якостей учасників переговорів: рівня культури, знань, умінь, толерантності. Партнери на переговорах і в ході консультацій повинні бути однаковою мірою компетентними. Тому важливим завданням є формування професійно-компетентних органів і всіх інших інститутів соціально-трудокого партнерства.

Засоби впливу держави, профспілок і роботодавців на формування трудових відносин між працівником і роботодавцем.

Об'єкт впливу	Засоби впливу на формування трудових відносин між працівником і роботодавцем
держава	Гарантії при прийнятті на роботу; порядок укладення та припинення трудового договору; порядок вивільнення працівників; гарантії забезпечення права на роботу працівника, що звільняється; норма тривалості робочого часу; час відпочинку; щорічні відпустки; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; обмеження відрахувань із заробітної плати; охорона праці; вік, з якого допускається прийняття на роботу; порядок розгляду індивідуальних трудових спорів; участь працівників в управлінні; державне соціальне страхування
профспілка	Представництво та захист інтересів працівників незалежно від їх членства в профспілках; 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, які забезпечують гідне життя і вільний розвиток людини та соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, а також у старості та в інших випадках, передбачених законодавством; громадський контроль за виплатою заробітної плати, додержанням законодавства про працю та охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов
організації роботодавців	Співпраця з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, професійними спілками, їх об'єднаннями та іншими організаціями найманих працівників; участь у формуванні та реалізації соціально-економічної політики держави; збалансування попиту і пропозиції робочої сили, запобігання масовому безробіттю шляхом створення нових робочих місць, забезпечення раціональної структури зайнятості населення

Соціальне партнерство не тільки підвищує ефективність корпоративної соціальної політики, але і робить цю політику стратегічною лінією поведінки підприємства в суспільстві.

Основні етапи соціального партнерства:

1. Планування і створення партнерства – це найголовніший етап, який передбачає наступні дії: - що ви бажаєте зробити; - визначити партнерів; - узгодити основні принципи; - формалізувати партнерство (попередньо «протокол о намірах»); - визначити задачі; - заволокти стейкхолдерів; - узгодити план дій; - мобілізувати ресурси; - здійснювати постійну оцінку, перегляд і корегування планів.

2. Укріплення партнерства за рахунок розуміння важливості ролі людини, яка виступає у вигляді брокера. Брокер виступає посередником між партнерськими організаціями, і найчастіше визначається організацією, яка ініціює соціальне партнерство. Задачі брокера:

- 1) побудова взаємовідносин між партнерами;
- 2) підтримка принципу партнерства серед підприємства- ініціатора та партнерськими організаціями;
- 3) забезпечення виконання встановлених правил з метою ефективного розвитку та функціонування партнерства;
- 4) захист принципів і перспектив партнерства.

3. Формування взаємовідносин. Взаємовідносини будуються на міжсекторному діалозі, презентації структурованої програми, пропонуються шляхи та цілі розвитку партнерства на базі комунікацій.

4. Управління партнерством. З моменту формалізації партнерства починається управління так званим соціальним партнерством, велику роль відіграє людина або група людей, яка керує проектом або програмою партнерства. Як показує практика, топ менеджмент не завжди вмів виконувати цю роль, тому ефективніше доручити це брокеру. Ефективне управління партнерством залучає не тільки грошові ресурси, а переважно нематеріальні (персонал, знання, вміння).

5. Рішення проблем, що виникають. Найчастіше проблеми пов'язані з професіональними якостями та організаційними складнощами: великий акцент на гроші, різні пріоритети партнерів і стейкхолдерів, відсутність персоналу з необхідними навичками, невиконання задач, ієрархічна модель структури.

6. Розробка методів оцінки партнерської діяльності. Один із прийомів відомий під назвою «action learning» – навчання в процесі роботи. Навчання передбачає пошук рішень, визначення проблем і включає консультації в процесі аналізу і оцінки. Існує багато прийомів та методів для оцінки партнерства, це щоденники та анкети, інтерв'ю, спостереження, соціальний аудит, суспільна думка [7].

Соціальне партнерство – це особливий тип відносин у соціально-трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців і їх представницьких органів шляхом прагнення до спільних домовленостей договору, досягнення консенсусу, опрацювання і спільної реалізації заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку.

Соціальне партнерство – це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, дійти компромісу, співробітничати в ім'я соц. миру, що є важливими передумовами поступального розвитку економіки, а отже і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство – надійна основа для запобігання, регулювання й вирішення трудових конфліктів цивілізованим, конструктивним шляхом у рамках відповідного правового поля, на основі договорів, угод, із використанням методів, процедур, сформулювання у законодавчих і нормативних документах України.

Провідними складовими системи соціального партнерства є їх сторони і, перш за все, наймані працівники і роботодавці.

Незважаючи на те, що поняття "роботодавець", і "найманий працівник" мають великий історичний "стаж", на сьогодні відсутнє однозначне трактування їх сутності. Що стосується поняття "роботодавець", то в діючих нормативно-правових актах та в економічній літературі воно має досить широке і неоднозначне трактування. Як економісти, так і юристи продовжують вести пошук найбільш повних визначень цього поняття. Як свідчить аналіз літературних джерел цей пошук характерний не лише для України, а й інших країн як близького, так і далекого зарубіжжя.

Роботодавець є носієм первинних прав у соціально-трудових відносинах. У трудових правовідносинах роботодавця як юридичну особу представляє вповноважена ним особа – керівник підприємства (організації). Останній укладає індивідуальні і колективні договори, звільняє працівників в установленому порядку, виконує різноманітні функції щодо організації виробництва, оперативного управління власністю відповідно до укладеного трудового договору (контракту). Роботодавця як фізичну особу в трудових правовідносинах з найманими працівниками представляє безпосередньо сама особа. Виходячи з вище зазначеного маємо змогу дати розгорнуте формулювання поняття "роботодавець".

Розглядаючи роботодавців і найманих працівників у якості основних сторін соціально-трудових відносин маємо також наголосити на існуванні третьої,

специфічної сторони цих відносин, якою є держава в особі органів, що представляють її інтереси.

Держава у соціальному партнерстві виконує багатоманітні функції, виступаючи одночасно чи поперемінно у декількох ролях, декількох ролях, а засобів виробництва і відповідно роботодавця, законодавця, ініціатора соціального діалогу, арбітра, посередника, примірювача, гаранта прав і свобод членів суспільства.

Перш за все держава має виконувати законодавчу функцію, формувати та вдосконалювати національне трудове законодавство з урахуванням Конвенцій і Рекомендацій Міжнародної організації праці та відповідно до національних умов.

Сучасна практика переконливо свідчить, що законодавча функція держави має передовсім суттєве стабілізуюче значення для соціально-трудова відносин. Правова регламентація у цій сфері стосується таких принципових питань як офіційне визначення суб'єктів і органів соціального партнерства, правил і механізмів взаємодії сторін відносин у сфері праці, правових норм їхньої відповідальності за невиконання колективних договорів і угод та інших спільних домовленостей, встановлення державних мінімальних соціальних стандартів та механізму їх застосування.

Значною є роль держави як безпосереднього учасника колективно-договірного процесу. Тристороннє співробітництво – перевірена на практиці форма досягнення балансу інтересів держави, роботодавців, найманих працівників. За такої форми навантаження у реалізації соціальної політики розподіляються між трьома партнерами, а органи, що представляють інтереси держави, мають можливість на практиці перевірити дієвість принципів соціального партнерства, досконалість діючої правової бази, реалізувати загальнодержавні інтереси. При цьому держава має здійснювати процедури, що забезпечують ефективні консультації, регулярні переговори між представниками сторін соціального партнерства з питань, що складають предмет соціально-трудова відносин.

Значна роль належить державним органам і в регулюванні питань, що пов'язані з застосуванням колективних договорів і угод, зокрема з встановленням правової відповідальності за невиконання умов колективних договорів і угод.

Стабілізуюча та регулююча роль держави в галузі соціально-трудова відносин проявляється і в поширенні сфери дії укладених договорів і угод на інші підприємства та суміжні галузі. Хоча формально колективні договори і угоди поширюються лише на підприємства (організації), представницькі органи яких підписали ці акти, в реальній дійсності нерідко їх умови поширюються державними органами на інші господарюючі суб'єкти. Підставою є боротьба з недобросовісною конкуренцією та необхідність створення єдиного соціального простору в сфері праці. Подібна практика особливо характерна для періоду економічної нестабільності, коли підприємці задля виживання у конкурентній боротьбі намагаються знизити витрати соціального характеру. Підприємці, які не охоплені колективними договорами і угодами, можуть прибігати до суттєвого зниження витрат соціального характеру і тим самим отримати певний економічний вигравш. Правовий механізм поширення укладених угод на інші підприємства, як запобіжник вирівнювання стартових умов підприємств діє у цілому ряді країн Західної Європи (Франція, Італія, ФРН, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія). Зазначений механізм має бути задіяний і в вітчизняній практиці.

Державу слід розглядати і як гаранта конституційних, законодавчих прав усіх сторін соціального партнерства, і як організатора, координатора, незалежного регулятора соціально-трудова відносин. Ці функції реалізуються як шляхом введення в дію законодавчих, нормативних актів, так і ініціюванням розвитку соціального партнерства, прийняттям державних програм удосконалення соціально-трудова відносин, участю у підготовці кадрів для соціального сектору, координацією наукових досліджень у цій сфері тощо.

У взаємовідносини сторони соціального партнерства можуть вступати як безпосередньо, так і через свої представницькі органи. У цьому контексті принципово важливим є з'ясування сутності поняття "суб'єкт соціального партнерства".

2. РОЛЬ ПРОФСПІЛКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРЕДСТАВНИЦТВІ ІНТЕРЕСІВ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ.

Конституція України закріпила право працівників на страйк для захисту економічних і соціальних інтересів (ч. 1 ст. 44). Відповідно до ч. 2 ст. 44 Конституції порядок здійснення права на страйк встановлюється законом з урахуванням необхідності забезпечення національної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод інших людей. Механізм реалізації права на страйк деталізований у нормах Закону № 137. Швець Н. М. Роль профспілкової організації в реалізації працівниками права на страйк ISSN 2414-990X. Problems of legality. 2019. Issue 145 131 Згідно зі ст. 1 Закону № 1045 професійна спілка – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання). Профспілка – сторона соціального діалогу за Законом України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р. № 2862-VI (далі – Закон № 2862). Відповідно до ч. 2 ст. 243 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (далі – КЗпП) держава визнає професійні спілки повноважними представниками працівників і захисниками їх трудових, соціально-економічних прав та інтересів в органах державної влади та місцевого самоврядування, у відносинах з власником або уповноваженим ним органом, а також з іншими об'єднаннями громадян. Серед повноважень профспілки – представництво інтересів працівників за їх дорученням під час розгляду індивідуальних трудових спорів та у колективному трудовому спорі (п. 8 ч. 1 ст. 247 КЗпП; п. 8 ч. 1 ст. 38 Закону № 1045; п. 2.16.16. Примірного положення про первинну профспілкову організацію – організаційну ланку членської організації Федерації профспілок України, затвердженого Постановою Президії Ради ФПУ від 15.11.2000 р. № П-30-7). У питаннях колективних інтересів працівників профспілки, їх об'єднання здійснюють представництво та захист інтересів працівників незалежно від членства останніх у профспілках.

Важливим напрямком у вивченні соціального партнерства є розгляд ролі профспілок, які представляють і захищають інтереси найманих робітників. Вони (профспілки) є соціально уразливою стороною виробничих відносин. Саме профспілкам належить ініціююча роль при розробці трудового і соціального законодавства, проведенні колективних переговорів, укладенні колективних договорів і угод. Ця ініціатива пояснюється тим, що інтереси працівника і роботодавця не збігаються, а їхні сили нерівні.

Повноваження профспілок регламентуються Законом України «Про професійні спілки, їхні права і гарантії діяльності», прийнятих Верховною Радою України 15.09.1999 року. Всі інші законодавчі акти в цій сфері застосовуються таким чином, щоб не суперечити цьому Закону. Це - КЗпП, Закони України «Про колективні договори й угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці».

Відповідно до Закону «Про професійні спілки, їхні права і гарантії діяльності» професійна спілка визначається як добровільна, неприбуткова цивільна організація, що об'єднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за видом їх професійної (трудової) діяльності (навчання) (ст. 1).

У даний час відбувається процес реформування профспілок, зв'язаний із серйозними перетвореннями в країні на різних рівнях, насамперед - зі зміною форм власності, зі спадом виробництва, банкрутством підприємств, конверсією, а також із роздробленістю профспілкового руху. Сформована політична і соціально-економічна ситуація в країні призвела до такого:

- почався розпад єдиного профспілкового руху;

- підсилюється суперництво між галузевими і регіональними, первинними і вторинними структурами;
- відбулися скорочення або втрата матеріальної і фінансової бази профспілкового руху;
- почався відтік професійних кадрів, знизився інтелектуальний потенціал профспілкових органів, рівень їхніх знань.
- Профспілки представляють і відстоюють права й інтереси членів профспілок з питань індивідуальної праці і зв'язаних з нею відносин, а також в області колективних прав та інтересів, незалежно від членства в профспілці.

Функціями захисної діяльності профспілок є:

- захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці;
- забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності;
- соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом (у побуті, на відпочинку, при тимчасовій непрацездатності та ін.).

Необхідно відзначити, що захист економічних інтересів (захист працівників від безробіття, питання оплати праці) включає контроль за дотриманням законодавчих норм при найму і звільненні та ін.

Невідкладні задачі стоять в області організації і регулювання заробітної плати, посилення ролі нормування праці та тим самим підвищення інтересу роботодавців до росту продуктивності праці, значному поліпшенню умов праці на виробництві, екології і, нарешті, посилення ролі профспілок у діяльності щодо забезпечення гідного рівня життя трудящих.

В умовах демократії, плюралізму актуальним є питання недопущення монополізації профспілок, закріплення за ними права бути єдиними представниками інтересів працівників. У той же час якими би важливими не були би профспілки, вони тільки - посередники. Головними фігурами в економіці, у виробничих відносинах залишаються власники (роботодавці, підприємці) і наймані робітники (трудоий колектив).

Бажання визнати профспілковий орган стороною колективного договору не тільки є неправильним за сутністю, але і, зрештою, суперечить правам профспілок. Саме трудовий колектив є головним виконавцем колективного договору і повинен нести повну відповідальність за таке виконання.

Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що відносини соціального партнерства можуть бути реалізовані тільки за наявності високо розвинутих громадських інституцій, передусім профспілок. Згідно з чинним законодавством України **професійна спілка — це добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудої) діяльності (навчання).**

Професійні спілки створюються з метою представництва, здійснення та захисту трудових, соціально-економічних, політичних, особистих прав та свобод громадян, гарантованих Конституцією та іншими законами України.

Громадяни України вільно обирають профспілку, до якої вони бажають вступити. Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки.

Забороняється будь-яке обмеження прав чи встановлення переваг при укладанні, зміні або припиненні трудового договору у зв'язку з належністю або не належністю до профспілок.

Роботодавці не можуть обиратися до складу керівних органів профспілки, членами якої є наймані ними працівники.

Низовою ланкою профспілки є первинна профспілкова організація — добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи. Виборний орган первинної профспілкової

організації має широкі права і повноваження щодо представництва і захисту інтересів працівників. Найголовніші з них такі:

Ø укладає і контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу;

Ø разом із працедавцем вирішує питання, які стосуються запровадження, перегляду і змін норм праці, форм і систем її оплати, розцінок, тарифних сіток, умов запровадження і розмірів надбавок, доплат, премій, винагород; організування робочого часу і часу відпусток, дає дозвіл на надурочні роботи і роботи у вихідні дні;

Ø бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації;

Ø представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних суперечок та у колективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;

Ø приймає рішення про вимогу до працедавця розірвати трудовий договір із керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, не виконує зобов'язань за колективним договором;

Ø дає згоду або відмовляє у наданні згоди на розірвання відповідно до законодавства трудового договору з ініціативи працедавця з працівником, який є членом профспілки;

Ø бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці;

Ø здійснює громадський контроль за виконанням працедавцем законодавства про працю і охорону праці;

Профспілки повинні додержуватись Конституції України, законів та нормативно-правових актів, виконувати колективні договори та угоди і взяті на себе зобов'язання.

Працедавець зобов'язаний сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі або організації.

Професійні спілки у своїй діяльності не залежать від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, їм не підзвітні і не підконтрольні.

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.

3.КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ГОЛОВНИЙ ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА.

Колективний договір укладають роботодавець з однієї сторони і один або кілька профспілкових органів, а у разі відсутності таких органів — представники працівників, обрані і уповноважені трудовим колективом з іншої сторони (ст. 3 Закону № 3356), приміром Рада трудового колективу. Сторонами колективного договору є сторони соціального діалогу, склад яких визначає законодавство про соціальний діалог.

Сторонами соціального діалогу на локальному рівні є: сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності — вільно обрані для ведення колективних переговорів представники (представник) працівників; сторона роботодавців, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця (ст. 4 Закону України «Про соціальний діалог» від 23.12.2010 № 2862-VI).

Зверніть увагу, що укладання колдоговору є обов'язковим, якщо є ініціатива хоча б однієї сторони. Якщо жодна зі сторін не виявила ініціативи, то ніхто не може примусити сторони укласти колдоговір, адже обов'язковою умовою укладення будь-якого договору є вільне волевиявлення сторін (ст. 4 Конвенції МОП про застосування принципів

права на організацію і на ведення колективних переговорів від 01.07.1949 № 98 , ст. 203 ЦК).

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 прийнятний 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.

- *о 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.*

- *о 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.*

- *о 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.

4. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПЕРЕД СУСПІЛЬСТВОМ, КОЛЕКТИВОМ ТА ОКРЕМИМ ПРАЦІВНИКОМ.

Менеджер як функціональний керівник несе відповідальність перед лінійними керівниками за кожне прийняте рішення, що стосується не тільки виробництва, але й організації роботи і морального здоров'я працівників.

Соціальна відповідальність, як поняття, що враховує людський аспект, передбачає відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та навіть окремим працівником на підприємстві.

Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством полягає у дотриманні стандартів безпеки виробництва і використання продукції (у забезпеченні захисту навколишнього середовища, мінімізації забруднень території, на якій розташоване підприємство, екологічній безпеці продукції та ін.).

Соціальна відповідальність менеджера перед колективом та окремими працівниками зводиться до забезпечення таких умов праці та відпочинку, за яких

працівник має можливість реалізувати себе як особистість. Наразі багато підприємств не бачать сенсу у витрачанні додаткових коштів на працівників, окрім виплати основної заробітної плати та різного роду надбавок і доплат до неї.

В Україні також сьогодні існують окремі приклади дотримання соціальної відповідальності керівників підприємств перед своїми працівниками. Зокрема, у Івано-Франківській області, на нафтопереробному заводі у м. Надвірній існує спеціальний цех, де працюють інваліди. Крім цього, завод утримує дитячий садочок, будинок відпочинку в с. Яремчі, басейн та спорткомплекс, де діє школа олімпійського резерву з дзюдо та карате. Вона вже підготувала чемпіонів і призерів найпрестижніших змагань європейського та світового рівня [13].

Відповідальність менеджера на підприємстві проявляється не тільки в характері, але й у почуттях (почутті відповідальності), сприйнятті, свідомості, світогляді, в різних формах поведінки. Отже вона має інтегральний характер.

М. Савчин дає визначення відповідальності як „найбільш загальній властивості особистості, яка об’єднує в собі компоненти афективно-мотиваційної, інтелектуальної та діяльно-поведінкової сфер людини як тілесно-душевно-духовної цілісності” [12, с. 8]. К. Муздибаєв розглядає три вектори поступального розвитку відповідальності: від колективної до індивідуальної, від зовнішньої до внутрішньої, від відповідальності за минуле до відповідальності за майбутнє [11, с. 14].

Відповідно до цього, менеджер має змогу і повинен змінити щось, направити працівників у правильне русло, щоб, зрештою, досягти бажаного. І найголовніше для управління у даній ситуації – розставити пріоритети, оскільки часто такими властивостями працівників, як їх здоров’я та моральний стан нехтують при першій можливості.

Загалом соціальна відповідальність менеджера відображає правовий аспект відповідальності, тому що регулюється певними правовими нормами та низкою обов’язків, які часто безпосередньо вказуються у кваліфікаційних характеристиках цієї професії.

Права та відповідальність менеджера є більш універсальними ознаками кар’єри, ніж посада. Рухаючись у ході кар’єри від однієї посади до іншої, менеджер фактично рухається від одного обсягу прав та відповідальності до іншого. У випадку успішної кар’єри, новий обсяг прав буде більшим, ніж попередній.

Водночас юридична відповідальність менеджера не обмежується лише декларуванням відповідальності за результати керування. Керівник, як і всі громадяни, не звільнений від кримінальної та цивільної відповідальності на загальних підставах.

На сьогодні існують дві протилежні точки зору щодо сутності соціальної відповідальності менеджера організації.

Одна з них проголошує, що коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, то він є соціально відповідальним. В цьому випадку сутність соціальної відповідальності нівелюється, вона зводиться до елементарної юридичної відповідальності.

Інша позиція розуміє поняття соціальної відповідальності менеджера як врахування не тільки економічних та правових норм, але й людських та соціальних аспектів професійної діяльності менеджера. Кожна організація є частиною суспільства, тому відповідальний керівник повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо.

Отже, основна різниця між **юридичною та соціальною відповідальністю** полягає в тому, що остання розуміється як добровільний відгук на соціальні проблеми своїх працівників, жителів міста, країни, світу. Структура соціальної відповідальності менеджера, з огляду на її об'єкт, складається з кількох рівнів:

- відповідальність перед споживачем,
- відповідальність перед підлеглими,
- відповідальність перед суспільством, країною,
- відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами.

Вимогами до компетенції менеджера з соціальної відповідальності є: }

обізнаність – менеджер повинен бути ознайомлений з ролями різних гравців в суспільстві та внеском, що вони його здійснюють своєю власною справою, }

розуміння – менеджер повинен відчувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на ведення бізнесу,

} **застосування** – менеджер повинен активно залучатися до справжнього втілення та забезпечення соціальних та екологічних інтересів в бізнесі,

} **інтеграція** – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації, } **лідерство** – менеджер повинен розробляти бізнес стратегії, які, з одного боку, відповідають законодавству, а з іншого – закріплюють більш суттєві вимоги.

Як справедливо зазначав Генрі Форд, спочатку – користь для суспільства, потім – закономірне підвищення власного добробуту. Менеджмент майбутнього спиратиметься саме на таку філософію, саме на таку систему цінностей. Поряд із зовнішніми аспектами відповідальності менеджерів (юридична та соціальна відповідальність), внутрішня відповідальність є важливим інтегруючим та регулюючим джерелом її зовнішнього прояву. І якщо обсяг зовнішньої відповідальності менеджера можна виміряти кількісно, наприклад, як можливий розмір збитків, то оцінити рівень відповідальності як особистісної риси можна лише за її стійкого виявлення в процесі виконання професійної діяльності.

Існує така закономірність: чим більший обсяг повноважень надається менеджеріві, тим вищі вимоги ставляться до рівня його внутрішньої відповідальності.

Особиста відповідальність завжди пов'язана з мотиваційною сферою особистості, її інтелектуальним потенціалом, морально-етичним світоглядом. Тому у багатьох соціально-психологічних дослідженнях вона розглядається як морально-етична відповідальність, що підкреслює її внутрішню усвідомлену сутність.

Саме відповідальність є інтегральною якістю, яка визначає поведінку та діяльність людини передусім на основі усвідомленості прийняття нею об'єктивного факту залежності індивіда від суспільних цілей та цінностей.

Сформованість внутрішньої відповідальності є головним критерієм оцінки рівня моральної зрілості особистості в цілому.

Висновки. Отже, високий рівень професійної відповідальності менеджерів у її правовому, соціальному та морально-етичному аспектах є визначальним чинником забезпечення ефективності роботи організацій в цілому та адекватності управління вимогам соціуму.

Соціально-адекватний менеджмент – це інтегральна характеристика високоефективної моделі управління на основі її адаптованості для функціонування в суспільній системі, з найвищою мірою соціальної відповідальності, врахуванням провідних інтересів суспільного розвитку та найбільш значимих ментальних установок соціуму в цілому та його регіональних складових. Останні дослідження психології менеджерів засвідчили, що лише 38,7 % респондентів назвали відповідальність серед найбільш значущих якостей особистості керівника. Однак, у Гарвардській школі бізнесу, яка є найавторитетнішим навчальним закладом з підготовки менеджерів вищої

ланки, центральним завданням базової професійної дисципліни «менеджмент» є саме виховання відповідальності за прийняте рішення.

ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗМІСТ

1. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.
2. Критерії ефективності: соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.
3. Ключові показники ефективності діяльності підприємства (KPI).
4. Сучасні підходи до мотивації праці в організаціях.

1. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.

Ефективність роботи персоналу варто розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства.

На даний момент не існує єдиного підходу до проблем виміру ефективності роботи персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємства і іншими факторами. 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 бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Це такі показники як: прибуток підприємства, витрати на 1 грн. продукції (собівартість), рівень рентабельності, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, доход підприємства, культура виробництва, якість продукції, дивіденди на 1 акцію, коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності капітальних витрат.

Перераховані показники, безумовно відображають кінцеві результати виробництва і можуть бути основою для розрахунку ефективності роботи персоналу. Проте, на них мають вплив і інші фактори виробництва: засоби праці, предмети праці, технологія виробництва. Тому необхідно оцінити вплив трудової діяльності персоналу на кінцеві результати виробництва.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і собівартості продукції, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, якість праці робочих, механоозброєність праці, фондоозброєність праці, працеемкість продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму, загальна чисельність персоналу.

Ці показники досить всебічно відображують ефективність трудової діяльності персоналу і можуть бути основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, т.т. більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Це такі показники: плинність персоналу, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робочих та службовців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, питома вага злочинів, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на 1 працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі, якість роботи персоналу.

Поєднання теорії і практики дозволило розробити цілий ряд оригінальних методик оцінки ефективності роботи персоналу. Залежно від предмета оцінки всі методики можна розділити на дві **основні групи**: методики оцінки якості праці і методики оцінки результатів праці.

Методики оцінки якості праці орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращення трудової дисципліни і в основному спрямовані на удосконалення внутрішньої організації трудового колективу. Серед найбільш популярних методик, які були ще розроблені за часів СРСР можна виділити наступні:

- саратовська система бездефектної праці (СБП)
- львівська методика „Пульсар”
- тультська система бальної оцінки праці (ТС БОП)
- томська система оперативної оцінки якості праці (ТСОКП)
- універсальна автоматизована система якості контролю виконання та оцінки якості роботи службовців (УАСЯВ) НДІ праці і інші.

+Методики оцінки результатів праці орієнтують управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку і доходу, зниження витрат), оскільки останні виступають як головні оціночні показники їх діяльності і створюються усім трудовим колективом підприємства. За базове значення оціночних показників приймають план або норматив, а їх порівняння з фактичними значеннями здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів. До цієї групи методик належать:

- система управління якістю роботи і ефективність. (СУЯПЕ)
- комплексна оцінка управлінської праці (КОУП)
- автоматизована комплексна система оцінки результатів діяльності (АКСОРД)

Аналіз вищезгаданих підходів та методик оцінки ефективності роботи персоналу свідчить про необхідність розробки комплексного підходу та комплексної методики.

Ефективність роботи підприємства в цілому розраховується як відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання відносно нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації. Принципові положення оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягають в наступному.

1. Оцінка здійснюється за допомогою визначеного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються методами експертних оцінок і кореляційного аналізу, які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, трудову і соціальну діяльність персоналу.

2. Вводиться економічне стимулювання досягнення кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці і управління. Воно реалізується шляхом введення математичних функцій стимулювання, які відображають закономірності господарської діяльності підприємства.

3. Порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції

4. Комплексний показник ефективності розраховується як сума балів з приведенням до процентної шкали вимірювання (100 балів). Цим забезпечується порівняння кількості і якості праці в виробництві і управлінні, а також різних підрозділів підприємства.

Комплексний показник розраховується шляхом підсумовування окремих показників ефективності, що відображають кінцеві результати виробництва, використання

ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу. Окремі показники визначаються за результатами виконання економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти. Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість економічного або соціального показника в загальній сукупності показників ефективності. Одержане значення в балах відображує “внесок” конкретного показника в ефективність роботи персоналу підприємства.

Розробка комплексного методу оцінки ефективності управління персоналом складається з таких етапів:

1. Визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність управління персоналом.
2. Вибір математичних функцій економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи.
3. Визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи.
4. Обґрунтування засобу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу.
5. Проведення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи організації.

Номенклатура економічних і соціальних показників встановлюється на основі вивчення нормативно - законодавчих актів ринкової економіки, форм і інструкцій для складання статистичної й оперативної звітності, положень про організацію. У процесі дослідження номенклатура показників уточнюється і коригується методом експертних оцінок при визначенні вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи.

Чисельні значення економічних і соціальних показників визначаються з планових документів, форм статистичної й оперативної звітності і розраховуються у вигляді процентного відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_i^{\phi}}{P_i^{\delta}} * 100,$$

де X_i - процентне відношення і-го часткового показника ефективності, %;

P_i^{ϕ} - фактичне значення і-го економічного і соціального показника кінцевого результату за звітний період, нат.од. ;

P_i^{δ} - базисне значення і-го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період, нат.од.

Отримане в результаті розрахунку чисельне значення (X_i) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, невиконання) і повинно мати різноманітну економічну оцінку. Стимулювання реалізується шляхом введення в оцінку ефективності роботи скоригованих значень показників по формулі:

$$y_i = f(X_i),$$

де y_i - чисельне значення скоригованого і-го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$ - математична функція стимулювання і-го показника.

При 100%-ному виконанні базового показника скоригований показник також повинен дорівнювати 100%, а при відхиленнях розраховується по конкретній функції стимулювання в залежності від важливості й економічного значення показника.

У принципі, можливо значне різноманіття функцій стимулювання: лінійні, параболічні, гіперболічні, тригонометричні й ін. Аналіз функцій із погляду витрат праці і точності результатів, використання різноманітних функцій у господарській практиці доводить доцільність застосування чотирьох основних функцій стимулювання.

Стимулювання по “лінійній висхідній” ($Y = X$), коли заохочується кожен процент досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається фактичне значення. Найбільш простий випадок стимулювання “процент за процент” відображує основні положення економічної реформи стосовно до оцінних показників. Функція стимулювання показана на рис.24.

Стимулювання по “лінійній спадній” ($Y = 200 - X$), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менша кількість балів. Постійний коефіцієнт, рівний 200, дозволяє при $X = 100$ мати еквівалентне значення скоригованого показника $Y = 100$. Функція показана на рис.25.

Стимулювання по “піраміді” здійснюється тоді, коли заохочується тільки 100% досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому до 100% чисельне значення скоригованого показника визначається по формулі $Y = X$, а при $X > 100\%$ - по формулі $Y = 200 - X$. Функція показана на рис.26.

Функція оберненого стимулювання (“штрафних санкцій”) передбачає нарахування негативних процентів по формулі $Y = -X$, коли чисельне значення зазначеного показника призводить до негативних явищ у виробництві управлінні (Рис.27).

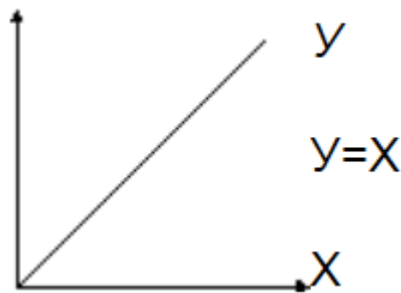


Рис. Стимулювання по “лінійній висхідній” функції

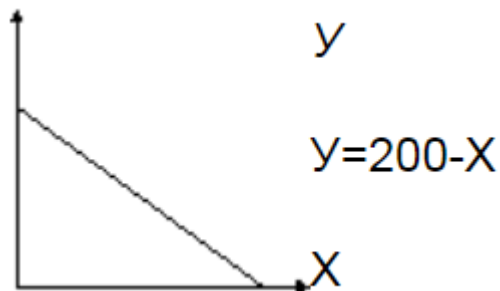


Рис. Стимулювання по “лінійній спадній” функції

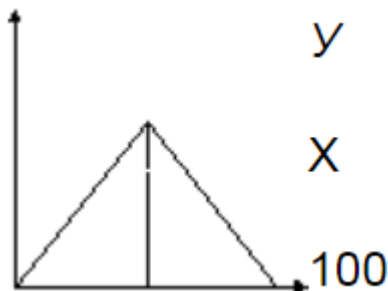


Рис. Стимулювання по функції “піраміда”

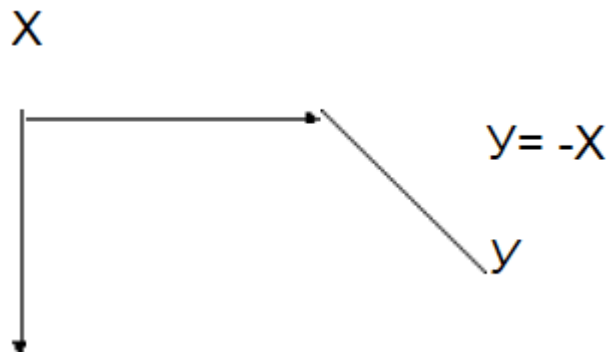


Рис. Функція зворотного стимулювання

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжування важливості окремих показників ефективності й усунення різноспрямованості інтересів суспільства, підприємства і трудових колективів. Вагові коефіцієнти характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності і прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. Визначаються групою експертів, що складається з учених-економістів, начальників планових відділів підприємств, лінійних керівників вищої і середньої ланки, за допомогою анкетного опитування. Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому доцільно обумовити визначену частку показників кінцевих результатів діяльності підприємства в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися паритет результатів економічного і соціального розвитку підприємства.

Окремі показники ефективності характеризують внесок того або іншого показника в загальну ефективність роботи. Розрахунок окремих показників здійснюється на основі скоригованих значень показників і вагових коефіцієнтів по формулі:

$$P_i = Y_i B_i,$$

де P_i - значення і-го часткового показника ефективності роботи персоналу, бали;
 B_i - ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частки.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірником досягнутих кінцевих результатів діяльності і управління. При оцінці різних результатів повинна бути обґрунтована доцільність засобу розрахунку інтегрального показника. Думаємо, що використання середнього арифметичного в оцінці ефективності роботи є більш простим і переконливим, оскільки, коли мова йде про урахування внеску в кінцевий результат, припускається додавання складових. Підсумовування окремих показників ефективності більш дохідливо і зрозуміло економістам підприємств, ніж інші ускладнені формули, веде до істотного скорочення трудомісткості розрахунків і дає незначні відхилення щодо абсолютної сутності явища.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π в балах) є середнім арифметичним відношенням суми окремих показників до суми вагових коефіцієнтів:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

де n - число часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення :

якщо воно менше 95 балів, то персонал працював незадовільно;

якщо воно знаходиться в діапазоні від 95 до 100 балів, то персонал працював задовільно, але має резерви по продуктивності і якості роботи;

якщо воно в діапазоні від 100 до 105 балів і виконані всі часткові показники, то загальна оцінка роботи персоналу є гарною;

якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка роботи персоналу є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінки динаміки функціонування персоналу підприємства за різноманітні періоди часу; об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства; планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення його оптимального функціонування.

Розрахунок ефективності роботи персоналу дозволяє обґрунтовано підводити підсумки діяльності організації в цілому і її структурних підрозділів. Підведення результатів оцінки ефективності з використанням бального методу базується на таких положеннях.

По-перше, ранжування організації і її підрозділів роблять по чисельному значенню комплексного показника ефективності роботи. Найбільш ефективним визнається та організація (підрозділ), у якої чисельне значення даного показника максимальне. При рівності значень показників ефективності двох або декількох організацій (підрозділів) перевага надається тому, у якого вище значення показників у звітному кварталі.

По-друге, призові місця присуджуються тим організаціям (підрозділам), що мають чисельне значення ефективності більш 100 балів і виконали окремі показники кінцевих результатів. Якщо ця умова не дотримується, то призові місця не присуджуються жодній організації (підрозділу).

По-третє, підведення результатів проводиться за квартал, півроку і за рік.

Зведені результати розрахунку ефективності роботи персоналу організації за звітний період рекомендуються на розгляд робочої комісії з підведення результатів, яка перевіряє розрахунки і має право у виняткових випадках коригувати зведені результати на три бали при виконанні особливих соціальних заходів або порушенні умов діяльності і оцінки.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що оцінка ефективності управління персоналом організації може бути зроблена тільки по сукупних результатах економічного і соціального розвитку, а одним із можливих засобів співставлення цих результатів може бути бальний метод.

2. Критерії ефективності: соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності

роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємкість;
- витрати на керівництво.

3. Ключові показники ефективності діяльності підприємства (КРІ).

KPI (англ. *Key Performance Indicators*) - ключові показники діяльності - система оцінки, яка допомагає організації оцінити свій стан, визначити досягнення запланованих цілей.

KPI - це абревіатура. У кожного, хто входить в неї слова - ряд значень.

Key - ключ, ключовою. \

Performance - робота, виконання, звершення, вчинок, спектакль, продуктивність, трюки.

Indicators - індикатор, показчик, лічильник, стрілка.

При з'єднанні цих слів виходить безліч комбінацій, а відповідно, і смислових відтінків. Цим пояснюється неоднозначність інтерпретації терміну KPI: *ключові індикатори діяльності, ключові показники успіху, ключові параметри росту, ключові показники динаміки, ключові показники ефективності*. Зупинимося на терміні "*ключові показники діяльності*".

Система KPI служить насамперед для оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати становище компанії в цілому і кожного окремого працівника зараз і зрозуміти, наскільки сьогоденне положення відповідає стратегічним цілям компанії.

KPI уможливорює оцінку ефективності, а значить, озброює керівництво компанії інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема зміцненню і росту ринкової вартості компанії.

Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками і оцінити реальну ефективність свого внеску в справу досягнення цілей перетворень.

Ця особливість KPI лягає в основу системи мотивації співробітників компанії, методів преміювання та заохочення персоналу.

Система KPI необхідна в компаніях для розуміння того, наскільки ключові показники діяльності в сьогоденні співвідносяться з цілями перетворень і стратегічними ініціативами в довгостроковому періоді. Це інструмент вимірювання і управління ефективністю компанії.

Ключові показники ефективності є частиною збалансованої системи показників (BSC), в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями і показниками для того, щоб бачити закономірності і взаємні фактори впливу в бізнесі - залежності одних показників (результатів діяльності) від інших.

Таким чином, завдання системи ключових показників діяльності та збалансованої системи показників полягає в перекладі стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання та управління.

Набір показників задає основу для формування стратегії компанії і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху вчора, сьогодні, завтра. А вище керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення перспективних завдань.

Структура і класифікація KPI. Структура системи KPI визначається залежно від стратегії компанії, а також від мети впровадження системи KPI на підприємстві. Для кожної виробленої стратегічної мети розробляються свої ключові показники діяльності. За допомогою підбору KPI, які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії, вимірювачами досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності. *Фінансові показники, безумовно, важливі, оскільки відображають фінансову складову збалансованої системи показників. Але оцінювати ефективність розвитку бізнесу, виражену виключно в грошах, було б некоректно.*

Кількісні та якісні ключові показники, що дозволяють оцінювати діяльність, будувати середньострокові і довгострокові прогнози, для кожної компанії повинні бути визначені індивідуально, з урахуванням галузевої специфіки, положення на ринку, стратегічних завдань і тактики ведення бізнесу. Тут немає готових рецептів, за винятком деяких правил. *Ключові показники діяльності повинні відрізняти наступні ознаки:*

- обмежена кількість;
- єдність для всієї компанії;
- вимірність, цифрове вираження показника;
- прямий зв'язок з найважливішими факторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на фактори;
- мотивуючий характер для співробітників.

Ключові показники діяльності бувають

відстроченими - відображають результати діяльності після закінчення періоду, і *випереджаючими* - дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів після його закінчення.

До відстрочених відносяться фінансові показники, вони демонструють зв'язок з бажаннями власника і можливостями компанії генерувати грошові потоки, проте в силу свого запізнілого характеру не можуть описувати поточну ефективність підрозділів і компанії в цілому.

Випереджаючі (оперативні) показники свідчать про поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому, паралельно і побічно відповідаючи на запитання про те, які грошові потоки можуть бути в майбутньому, а також які якість процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників.

При розробці методів управління КРІ індикатори класифікують на КРІ, що мають *стратегічний* характер, і КРІ, що мають *нормативний* характер.

Слід розуміти, що віднесення показника до стратегічного або нормативному типом залежить від обраної керівниками стратегії компанії. І якщо досягнення цільових значень КРІ, що носять стратегічний характер, істотно змінює становище компанії, то значення КРІ, що носять нормативний характер, потрібно підтримувати на тому чи іншому рівні в рамках обраного короткострокового періоду. **Як приклад КРІ, які мають стратегічний характер, можна навести такі показники, як "капіталізація", "частка ринку", у той час як нормативний характер носять такі показники, наприклад, як "коефіцієнт плінності кадрів".**

Показники стратегічного типу повинні відображати конкурентні переваги компанії.

Ключові показники діяльності нормативного типу носять тимчасовий характер, тобто прив'язані до якого-небудь тимчасового періоду. Можна сказати, що **якщо ключові показники стратегічного типу відповідають за досягнення мети, то ключові показники нормативного типу відповідають за вирішення завдань, необхідних для досягнення мети.**

Подібна класифікація ключових показників діяльності є важливою, так як співвідноситься зі структурою розподілу фінансових та інших ресурсів компанії для досягнення мети.

Для застосування системи показників в управлінні багаторівневими компаніями з необхідністю "каскадування" цілей доцільно підрозділити КРІ на *індикативні* показники (індикатори) і *імперативні* (контрольні) показники.

Кількість індикативних КРІ співвідноситься з цілями відповідних служб та структурних підрозділів. Прикладами таких КРІ можуть бути показники "швидкість документообігу", "кількість спеціалізованих семінарів за сезон" і т.д. Таким чином, індикативні показники носять як випереджаюче, так і відстрочений характер.

Контрольні КРІ задаються на верхньому рівні управління, і їх число відповідає кількості проєкцій (перспектив), в рамках яких виділяються всі показники. Контрольні КРІ носять виключно відстрочений характер і є основними показниками, за допомогою яких вищестоящий рівень управління (керуюча компанія) контролює роботу нижчестоящого рівня управління.

Можна також виділити кілька загальних способів використання показників:

- **інструментальний** - ключові показники діяльності застосовуються для того, щоб створити базу для здійснення будь-яких спеціальних рішень у компанії. Така система впроваджується для ефективного вирішення якої-небудь поставленої перед організацією завдання;

- **концептуальний** - покликаний не стільки забезпечити співробітників ресурсами для досягнення поставленої мети і розділити мету на більш дрібні завдання, скільки сформулювати бачення спільної мети у працівників компанії, вплинути на спосіб мислення кожного окремого члена команди, змінити поведінку співробітників в потрібному для організації напрямку, створити сильну корпоративну культуру;

- **символічний** - має місце в тих компаніях, які спочатку сформували цілі, прийняли рішення і тепер використовують систему для забезпечення реалізації наміченої стратегії.

Принципи розробки системи КРІ. Теоретичних розробок в питанні ключових показників діяльності небагато. Сьогодні не існує універсальних і єдиних для всіх положень про те, як розробляти систему КРІ в організації. Різні автори пропонують використовувати свої методи, керуватися будь-якими правилами і принципами.

Американський дослідник Девід Парментер сформулював чотири базові принципи розробки ключових показників ефективності (КРІ) [1].

1. Принцип партнерства. Для того щоб підвищити продуктивність компанії, необхідно встановити партнерські відносини між керівниками компанії, представниками місцевих найманих працівників, профспілками, персоналом організації, споживачами та постачальниками. Для цього потрібно:

- • досягти взаєморозуміння між учасниками відносин;
- • отримати схвалення і готовність до впровадження змін;
- • бути готовими до прийняття та проведення в життя ефективних угод з профспілками, представниками працівників і самими працівниками;
- • спільно розробляти стратегію розвитку та систему КРІ;
- • залучати до участі основних постачальників і споживачів.

2. Принцип перенесення зусиль на головний напрям. Даний принцип вимагає для підвищення ефективності підприємства розширити повноваження тих співробітників, які зайняті в пріоритетній галузі. Принцип передбачає:

- • надання доступу співробітників до інформації;
- • налагодження системи вертикальної комунікації в компанії;
- • делегування співробітникам повноважень у прийнятті оперативних рішень;

- • передачу персоналу відповідальності за вибір і розробку виробничих показників, ключових показників діяльності;

- • вибудовування системи додаткової професійної освіти.

3. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності. Розроблена система оцінки ключових показників діяльності повинна співвідноситися з критеріями звітності і бути прив'язана до результатів роботи, продуктивності. *Важливо не просто розробити систему КРІ, але і періодично і систематично проводити наради, контрольні зустрічі.* Взаємозв'язок оцінки показників, звітності та продуктивності необхідна для забезпечення гнучкості організації, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов, оперативності всієї компанії. Для досягнення поставлених цілей система КРІ повинна бути лаконічною, компактною, націленою на результат.

4. Принцип узгодження виробничих показників зі стратегією. Кожен ключовий показник діяльності повинен бути прив'язаний до стратегічної мети компанії. Для узгодження показників і стратегії необхідно формулювати цілі, місію, визначати цінності компанії, філософію. *Кожен співробітник повинен щодня пам'ятати про те, заради якої мети він трудиться в організації, що він повинен робити для того, щоб її досягти.*

Російський вчений **А. А. Віхров** також запропонував ряд принципів: єдність класифікаторів для обліку і планування; можливість застосування техніки управлінського аналізу; узгодженість; прив'язка до центрів відповідальності; нормалізованості; повнота і прозорість; однозначність і взаімоісключаємост [2]. Розглянемо докладніше деякі з них.

1. Принцип інтеграції системи KPI і бюджету організації. Важливість даного принципу обґрунтовується тим, що мета кожної організації виявляється у вигляді результату, якого повинна досягти компанія за певний період часу. Досягнення мети забезпечується певними ресурсами, в які обов'язково входить фінансова складова. Без коштів неможливо досягти мети організації. Так як ключові показники діяльності пов'язані з цілями компанії, то вони також повинні бути прив'язані до бюджету, щоб отримати конкретну інформацію про ресурси досягнення мети. Крім того, якщо говорити про ключові показники діяльності як показниках ефективності компанії, то необхідно вимірювати не тільки результати роботи, а й ресурси, що дозволяє зробити бюджетування. **Систему KPI часто розробляють з метою мотивації співробітників компанії. Мотивація буває як нематеріальна, так і матеріальна. Остання передбачає зв'язок з фінансуванням компанії.**

Проаналізувавши досвід зарубіжних компаній по впровадженню системи KPI, можна виділити ще деякі принципи при розробці та впровадженні системи KPI для успішної реалізації проекту.

- **2. Принцип регулярного і своєчасного збору даних.** Цей принцип говорить про те, що система ключових показників діяльності може дати позитивні результати в організації тільки в тому випадку, коли необхідна інформація збирається у повному числі, відображає реальну ситуацію і систематично, у встановлені терміни. Для цього повинна бути не просто розроблена система і виділені ключові показники діяльності, але і програма, і технологія збору даних.

- **3. Принцип простоти.** Назва принципу говорить сама за себе. Розроблена система повинна бути зрозуміла кожному, сформульована на корпоративному мовою і роз'яснена кожному співробітнику компанії. Форма надання звітності повинна бути зручною, засоби передачі й збору інформації - оперативними, мобільними і здатними змінюватися в короткі терміни.

- **4. Принцип мотивації керівника.** Який би корисною, грамотною і перспективною ні була розроблена система KPI, її реалізація залежить в першу чергу від керівника компанії. Поки керівник компанії зацікавлений у розробці та впровадженні системи, вона діє. Як тільки у лідера пропадає інтерес, ефективність падає, а з часом повністю згасає. Тому важливим принципом розробки та впровадження системи ключових показників діяльності в організації є підтримка інтересу до цієї системи у топ-менеджерів компанії. Тільки в цьому випадку благі починання можуть дати бажаний результат і підвищити продуктивність організації.

За допомогою KPI можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями.

Залежно від стратегії компанії розрізняють різні KPI. В основному їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу.

В результаті введення KPI можуть бути отримані наступні позитивні результати:

- Підвищення ефективності роботи підприємства.

- Опис головних факторів і показників, від яких залежить успішність роботи підприємства.
- Планування від цілей (зверху), а не від досягнутих показників та існуючих можливостей (знизу).
- Розробка реалістичних нормативів.
- Прозора оцінка ефективності роботи персоналу.

КРІ можуть бути корисні не тільки керівництву підприємства. На них зручно орієнтуватися і рядовим співробітникам, особливо тим, чий дохід безпосередньо залежить від результатів діяльності.

Модулі КРІ входять до складу таких рішень, пропонуваніх (Бізнес-аналіз продажів), R&D (Бізнес-аналіз процесів підготовки виробництва), (Мотивація персоналу на основі КРІ), Бізнес-аналіз документообігу і бізнес-процесів.

4. Сучасні підходи до мотивації праці в організаціях

Керівники, для досягнення поставлених цілей, повинні координувати і мотивувати роботу підлеглих, використовуючи різні способи.

Мотивація – це процес спонукання всіх працюючих в організації на досягнення загальних і особистих цілей. Вона характеризує поведінку людини нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом.

Мотивація – визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загальноорганізаційних цілей.

Еволюція поглядів на чинники, які спонукають людей до певних вчинків, у тому числі і до ставлення до роботи і виконання обов'язків, призвели до виникнення теорій мотивацій.

Сучасний підхід до класифікації теорій мотивації полягає у виділенні двох великих груп теорій мотивації змістовних та процесійних..

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які заставляють людей діяти так чи інакше.

Більш сучасними теоріями мотивації є процесійні.

Процесійні теорії побудовані на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання.

Ці дві групи теорій взаємодоповнюють одна одну, в той же час вони можуть мати різні площини застосування.

Керівники для ефективної організаційної взаємодії (координування робіт та підвищення ефективності праці окремих виконавців) застосовують мотивацію, яка побудована на категоріях потреби та винагороди.

Мотив у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, поштовх до конкретної дії.

Сила мотиву визначається мірою актуальності або значущості певної потреби для людини. Відповідно до змістовних теорій мотивації чим загальніша потреба, тим сильнішим стимулом вона виступає. Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні мотиви пов'язані зі станом самої людини. Зовнішні мотиви знаходяться за межами компетенції людини. Саме мотиви зумовлюють поведінку людини, спонукають її до дій та вчинків для досягнення певної мети (винагороди). Таким чином будь-яка поведінка людини мотивована.

Винагорода – це те, що людина вважає цінним для себе. В конкретний проміжок часу, для кожної конкретної людини поняття винагороди буде різним. Розрізняють внутрішню та зовнішню винагороду. *Внутрішня винагорода* – це стан, в якому знаходиться людина в процесі досягнення певної мети (самореалізація, відчуття задоволення тощо). *Зовнішня винагорода* – це блага, які одержує людина в результаті

досягнення цієї мети (рівень соціальних благ, заробітна плата, соціальний статус тощо) [1, с. 166-167].

Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв [2, с.73]. Однак за однаковими трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація, яка характеризується внутрішніми спонукальними силами, основними з яких є потреби.

В основі змістовних теорій мотивації лежить задоволення потреб. Мотивація через потреби має вигляд (рис.6.1).

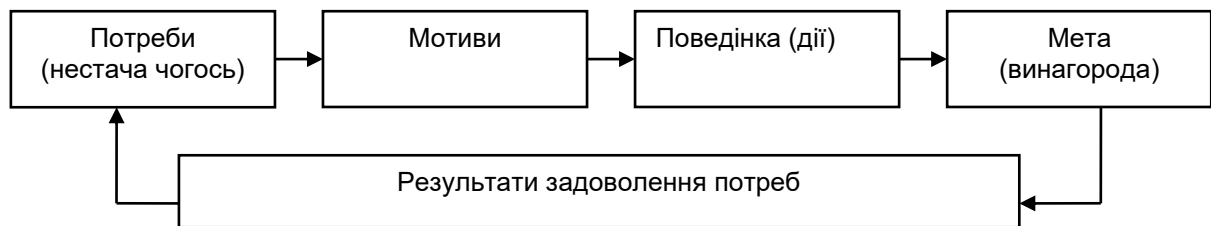


Рис. Модель мотивації через потреби

Потреба – це внутрішнє фізіологічне або психологічне відчуття людиною нестачі чогось важливого для її особистого життя, що виражає внутрішні запити людини або групи до необхідних для існування благ. Потреби стають спонукальною силою при їх усвідомленні людиною.

Усвідомлені потреби – це інтереси, які впливають на трудову поведінку. Потреби та інтереси тісно пов’язані з активністю людини і формують її трудову поведінку.

Існують первинні й вторинні потреби. Первинні потреби є фізіологічними, їх задоволення забезпечує нормальну життєдіяльність людини. *Вторинні потреби* є психологічними, вони значною мірою відрізняються у людей (потреби успіху, поваги, причетності до влади, самовираження).

Трудова поведінка працівників та ефективність їх праці обумовлюються не лише потребами але й умовами, пов’язаними з організацією та оплатою праці. Мотивація по-різному сприймається окремими працівниками, а тому мотивація повинна мати індивідуальне спрямування і ґрунтуватися на процесуальних теоріях мотивації. В основі цих теорій знаходяться різні ціннісні орієнтації. Цінність – це поняття, яке виражає у свідомості людини значущість предметів, явищ, різних сторін соціальної дійсності. Однакові цінності для різних працівників мають різну значимість і у кожної людини формується певна система ціннісних уявлень. В свою чергу ціннісні уявлення формують ціннісні орієнтації особистості, які пов’язані з потребами.

Процесійні теорії мотивації акцентують увагу безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним. Такі теорії називають процесійними теоріями мотивації.

Ціннісні орієнтації – це стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей [3, с. 74]. Ці орієнтації обумовлюються базовими цінностями і статусом людини, її характером й обсягом знань, потребами.

Формами потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка й соціальна оцінка. *Соціальна установка* – це соціально обумовлена схильність особистості (групи) до окремих явищ, людей, дій. *Соціальна оцінка* – це відношення суб’єкта до об’єкта, визначення відповідності об’єкта сформованим суб’єктом критеріям. На основі сформованих у колективі цінностей встановлюються правила і норми поведінки.

Процес мотивації трудової поведінки визначається станом соціальної групи та її соціальними нормами, статусом працівника, потребами і соціально-психологічними

формами їхнього відображення. Таким чином мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його діяти та приймати конкретні рішення в різних ситуаціях [2, с. 75].

Керівники в своїй практичній діяльності в управлінні персоналом повинні враховувати індивідуально-психологічні властивості кожного працюючого, конкретну ситуацію, відмінності у сприйнятті соціальної реальності працівниками, індивідуальні потреби кожної особи, динаміку цих потреб, що в підсумку сприятиме ефективному впливу на трудову поведінку персоналу.

Найбільш сильним стимулом в умовах низького рівня покупної спроможності є матеріальне стимулювання. Проте і нематеріальне заоченн відіграє значну роль у мотивації персоналу.

Основною ідеєю сучасних теорій мотивації є те, що *система мотивації має бути спрямована:*

- на підтримку продуктивності праці, на тому рівні, який необхідний організації,
- на удосконалення організації праці.
- Мотиваційні умови в середині організації повинні сприяти:
- культивуванню професійно-функціонального духу працюючих;
- розумінню працюючими вбудованості власної частини завдання у загальну задачу (мету) організації;
- створенню рівних умов моральних та матеріальних можливостей для виконавців різних функцій, з метою уникнення професійної дискримінації;
- впорядкуванню міжфункціональної взаємодії.

Залежно від основних груп потреб розрізняють матеріальну, трудову та статусну мотивацію. За способом, що використовується, – нормативну, стимулюючу та примушуючу. За джерелами виникнення – внутрішню та зовнішню, а за спрямованістю на досягнення цілей – позитивну та негативну (рис.).

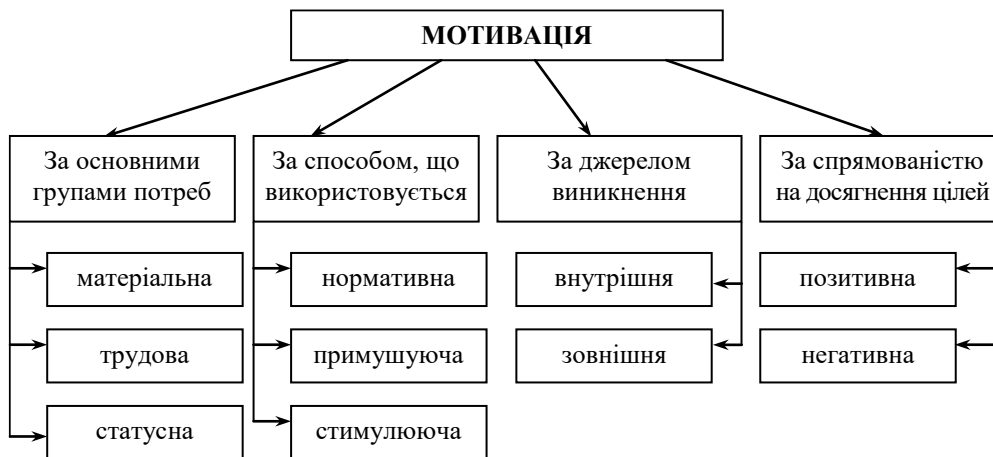


Рис. Класифікація мотивації

При виконанні роботи співробітники орієнтовані на досягнення певних інтересів. *Інтереси* виявляють переваги (схильність) суб'єктів по відношенню до виробничої діяльності та базуються на системі цінностей особистості. Виходячи з характеру та аналізу інтересів членів організації, необхідно побудувати таку систему стимулювання, яка б викликала конструктивну поведінку, могла забезпечити ефективні комунікації та досягнення сукупного результату діяльності колективу.

Мотивація – це внутрішня складова характеру людини, яка пов'язана із її інтересами, та визначає поведінку людини в організації. *Стимул* – це певний вплив на людину, метою якого є спрямування її діяльності та корегування її поведінки в організації. Існує два класи мотивації: уникаюча та досягаюча.

Уникаюча мотивація – це клас мотивації, при якому людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки. *Досягаюча мотивація* спрямована на досягнення певних цілей, які перед собою ставить людина.

Для ефективною мотивації членів організації необхідно:

- визначити рівень винагорода, який би задовольняв працюючих;
- визначити бажаний рівень його продуктивності, який повинен бути досяжним;
- визначити справедливе співвідношення: результати-винагорода;
- окреслити справедливе використання штрафних санкцій та заохочення;
- створити належні умови для самореалізації співробітників;
- формувати ясні та досяжні цілі організації, досягнення яких дозволить зробити працю більш мотивованою;
- створити умови збалансованого використання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації праці членів організації.

Зовнішні, по відношенню до співробітників, системи мотивації можуть працювати з більшою або меншою ефективністю в організації, але жодний мотиваційний захід не буде успішним, якщо у людини відсутня *внутрішня мотивація*.

Внутрішня мотивація – це психологічний стан людини, який визначається позитивними емоціями, викликаними ставленням до роботи, що виконується, до колективу, в якому працює людина, та до оточуючого середовища. Особливістю внутрішньої мотивації є те, що вплив на неї з боку організації в позитивну сторону дуже ускладнений, тоді як *демотивація*, з вини організації зустрічається дуже часто. *Демотивація* – часткова або повна втрата людиною внутрішньої мотивації до виконання своїх посадових обов'язків.

Коли людина приходить на нове місце роботи (навчання) у неї дуже сильно працює внутрішня мотивація, оскільки з'являються нові завдання, нові перспективи, нові горизонти.

Оскільки, на думку фахівців, організація не може вплинути на внутрішню мотивацію в позитивному напрямку, тому необхідно докласти всіх зусиль для того, щоб пом'якшити можливі фактори демотивації.

Основними факторами демотивації співробітників виступають:

- Порушення домовленостей, які були досягнуті при наймі на роботу або зміні посади;
- Невиконання будь-яких навичок співробітника, які він сам цінує;
- Ігнорування ідей та ініціативи;
- Відсутність почуття причетності до організації;
- Відсутність відчуття досягнень, що проявляється у відсутності власного та професійного росту, відсутності видимих результатів;
- Відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва та колег;
- Відсутність змін у статусі співробітника.

Враховання можливих чинників демотивації при визначенні кола завдань співробітника, залученні його до різноманітних проектів та створення атмосфери причетності до життя організації дозволить утримувати високий рівень внутрішньої мотивації людини, що сприятиме ефективному використанню її потенціалу.

Організації можуть обирати одну із двох *кадрових стратегій*, використовуючи відомі мотиваційні сили, спираючись на знання внутрішньої мотивації.

Стратегія використання ситуативних вигід. Ця стратегія базується на використанні ситуації надлишку дешевої робочої сили. При цьому мінімізують матеріально-стимулюючу базу для співробітників шляхом: встановлення загального низького рівня оплати праці; встановлення низького рівня оплати праці для так званого випробувального терміну, коли людина намагається працювати із максимальною віддачею, для того, щоб закріпитись на робочому місці; постійна ротація кадрів тощо.

Стратегія внутрішньої мотивації – це стратегія, яка будується на постійному вдосконаленні внутрішньої мотивації, із використанням тактики залучення та утримання висококваліфікованих робітників.

Не дивлячись на все розмаїття методів мотивації, можна говорити про те, що сучасний менеджмент використовує, здебільшого, примушення, винагороду, солідарність (ототожнення) та пристосування.

Примушення ґрунтується на можливості втрати працюючим існуючого соціального статусу або можливості настання матеріальних втрат. *Матеріальні втрати* – це штрафні санкції, переведення на роботу, що має менший рівень оплати.

Соціальні втрати ж пов'язані зі звільненням, втратою авторитету або його підривом, стресами та приниженням.

Примушення неспрямоване на вирішення проблем, а будується на страху.

Методи примушення застосовуються в роботі організації, але їх використання має бути коректним та обмеженим, тобто носити граничний характер. Таке застосування примушення повинно мати певну межу, за яку не можна заступати. Людина має бути впевнена, що доти, доки вона не порушує певних норм поведінки (організаційної, групової), до неї не можуть бути застосовані методи примушення.

Окремі керівники вважають, що найлегший та найпростіший засіб мобілізації трудових зусиль – *покарання*. І досі у більшості керівників не існує розуміння того, що цей тип мотивації є найбільш складним, оскільки основа застосування покарання – конфліктна ситуація. Покарання можна використовувати, лише враховуючи індивідуальні особливості підлеглих (психічні особливості людини, рівень культури, знань, причини вчинків тощо). Використовуючи покарання, необхідно розуміти, що головною вимогою при застосуванні покарання є вияв поваги до підлеглого.

Вагомість покарання залежить від взаємовідносин підлеглого та керівника. М'який докір із вуст людини, яку цінують і поважають, сприймається із розумінням, в той час як покарання, навіть заслужене, з боку людини, яка не користується повагою, сприймається як несправедливе. Постійне використання однієї й тієї ж форми покарання притупляє його силу, тоді як неочікуване покарання, як правило, діє краще, ніж суворе, але звичне.

Ще одним правилом при використанні покарання має бути дотримання положення: при винесенні покарання необхідно робити конкретні зауваження з конкретного приводу.

Винагорода, як один із методів мотивації, також може використовуватись у вигляді матеріальних та моральних заохочень.

Матеріальна винагорода може здійснюватись у вигляді підвищення заробітної плати, виплати разових грошових винагород (премій, доплат). Але функція корисності грошей зазначає, що зі збільшенням суми грошей, які є в наявності у людини, зростання корисності грошової одиниці зменшується.

Моральним заохоченням може виступати можливість кар'єрного росту, наявність службового авто, персонального кабінету, розширення відповідальності. Це дуже ефективний метод мотивування. М.І. Мурашко наводить способи винагороди в ефективному менеджменті [2]: грошова винагорода; схвалення; дія; винагорода вільним часом; взаєморозуміння і виявлення зацікавленості працівником; просування по службових східцях, можливість особистого зростання; надання самостійності та можливість працювати над улюбленою проблемою; призова винагорода.

Солідарність – метод, який побудований на можливості мотивування працюючих через виховання, ототожнення, навчання. Використання цього методу супроводжується створенням відповідного морально-психологічного клімату.

Часто говорять, що в основі застосування цього методу лежать знання соціології, психології, створення атмосфери єдиної команди, родинного стилю менеджменту тощо.

В основі цього методу лежить як внутрішня мотивація людини, так і зовнішня. Створена атмосфера сприяє підвищенню ефективності організації через взаємоповагу,

схильність до взаємовиручки, розуміння загальних проблем та спрямування цілей в єдиному напрямі. Цілі організації в цьому разі сприймаються як власні.

Пристосування, як метод мотивації, більшою мірою використовується керівниками нижчої та середньої управлінської ланки. Цей метод супроводжується широким делегуванням повноважень. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі та задачі організації, пристосовуючи їх частково до своїх цілей.

Стимули до ефективної праці ділять на стимули матеріального характеру (грошові та негрошові); соціальні (зміна соціального статусу або соціальної ролі працівника); особистісні стимули (зміна змінних психологічних характеристик особистості співробітника таких як самооцінка, самоповага тощо). Але стимулюючі чинники не можуть бути чітко віднесені до конкретної групи.

Але стимулююча сила матеріального заохочення, на думку фахівців [2], особливо ефективна, коли в організації матеріальні виплати роблять за якість та кількість виконаних робіт, а не за час, проведений на роботі.

Матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Система матеріальних стимулів – це система різноманітних взаємодоповнюваних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Система матеріального стимулювання повинна включати: систему оплати праці; систему додаткового заохочення.

Стимулювання розглядається як процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації), спонукаючих людину до певних дій. З цих позицій *мотивація* може розглядатись як процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмету, або – це внутрішній психологічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета, який відповідає потребі та запускає спрямовану поведінку на привласнення цього предмета.

На думку більшості науковців, матеріально забезпечений зв'язок між станом співробітника в організації та станом організації на ринку дозволяє співробітнику більш чітко ідентифікувати себе із організацією. Такий психологічний стан є головною умовою ефективної роботи співробітника та розвитку організації.

Для забезпечення такого зв'язку використовують *матеріальну винагороду*, яка являє собою сукупний матеріальний дохід, який складається із двох частин: базової та преміальної. Матеріальна винагорода має бути конкурентноздатною на ринку праці.

Базовий оклад – відносно постійна частина матеріальної винагороди співробітника, яка переглядається не частіше ніж 1 раз на півроку або при зміні посади.

Преміальні винагороди – змінна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих результатів роботи співробітника.

Більшість організацій при стимулюванні праці намагається використовувати компенсаційний пакет.

Відомо, що багаторазове застосування покарання суттєво знижує його дію. Аналогічно людина діє і в умовах виплати матеріального заохочення – з часом матеріальне заохочення у вигляді премії втрачає власне мотиваційне навантаження і припиняє дію. Окремі науковці вважають, що матеріальне заохочення – це зовнішній стимул по відношенню до роботи, тобто зовнішня мета. Саме тому матеріальне заохочення буде впливати як стимул лише тоді, коли воно буде постійно зростати.

Компенсаційний пакет – це матеріальні блага, які надаються співробітнику, окрім матеріального заохочення, залежно від статусу його посади: корпоративне медичне та пенсійне страхування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю сплачених путівок, кошти на представницькі витрати тощо. Компенсаційні пакети повинні відповідати

статусу посади, ступеню відповідальності, професійним та діловим якостям, результатам праці робітників.

Основними принципами побудови системи матеріального стимулювання виступають:

- відповідність цілям та стратегії розвитку організації;
- відповідність кадровій політиці організації;
- відповідність корпоративній культурі організації;
- однозначність та якість критеріїв оплати праці;
- гнучкість та адаптивність до змін оточуючого середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації тощо).

Слід зазначити, що постійно ведеться науковий пошук найбільш ефективної програми матеріального стимулювання. Основними критеріями, за якими здійснюється вибір такої програми, виступають: організаційні ресурси та культура, етап життєвого циклу організації, особистісні характеристики керівників, існуючий досвід використання мотиваційних програм тощо.

На великих підприємствах часто використовують як мотивуючі *нефінансові винагороди*. Нефінансові винагороди останнім часом суттєво впливають на вибір місця роботи. Під *нефінансовою винагородою* маються на увазі всі методи, які безпосередньо не стосуються оплати праці, які компанія використовує для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу, підвищення їх мотивованості та причетності до компанії.

Нематеріальні винагороди являють собою наступні способи винагороди співробітників:

Пільги, пов'язані із графіком роботи виплачуються за роботу в святкові дні, обідню перерву; виплати, які пов'язані із відпустками, непрацездатністю, декретною відпусткою. Варіантом пільг, пов'язаних із графіком роботи, може бути надання співробітнику гнучкого графіку роботи. Також як пільга, пов'язана із графіком роботи, може розглядатись «банк неробочих днів». Співробітнику надається певна кількість днів на рік, в які він може не працювати (норма відпустки + кількість відгулів), співробітник може використовувати неробочі дні на свій розсуд.

Матеріальні нефінансові винагороди. До них відносяться всі матеріальні стимули, які використовуються організацією: подарунки, що організація робить власним співробітникам, оплата медичного страхування, позички за пільговою програмою, знижки на придбання продукції організації, в якій працює людина, тощо.

Участь у проведенні загальноорганізаційних заходів. Заходи, на яких присутні співробітники і на які вони мають право запрошувати власні родини, екскурсії та поїздки, обіди та вечері, які оплачує організація тощо.

Винагороди вдячності. Тип винагород, який пропагує власних співробітників, що роблять суттєвий внесок у функціонування організації, шляхом інформації в засобах масової інформації та місцях, доступних для громадськості.

Винагороди, які пов'язані зі зміною статусу співробітника. Навчання співробітника за рахунок організації, запрошення до співпраці у якості наставника для підлеглих, участь у матеріально вигідному проекті, можливість користування обладнанням організації для вирішення власних проблем.

Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця. Надання атрибутів іншого статусу: персональний кабінет, службове авто, робота з секретарем, надання додаткового офісного обладнання тощо.

Використання системи «пакета послуг». Вибір співробітником із певної кількості різноманітних винагород тієї, в якій він максимально зацікавлений зараз.

Одним із найбільш потужних *елементів системи мотивації* є використання системи *делегування повноважень*. Це процес, який передбачає передачу частини обов'язків та повноважень з прийняття рішень на нижчий рівень організаційної структури. По відношенню до делегування повноважень використовуються такі показники, які його

характеризують: *обсяг повноважень* – коло питань, по відношенню до яких використовують делегування; *повнота повноважень* – ступінь, в якому виконавцю передається право виконання певних функцій.

Делегування повноважень виступає потужним стимулом для підвищення мотивованості співробітників, ефективний спосіб підвищення потенціалу співробітників організації та підтримки ефективного функціонування організаційної структури. Роль керівника в цій ситуації зводиться до координування процесів.

Ефективному впровадженню делегування повноважень заважають традиції організації, недовіра менеджера до можливостей виконавців, низьке завантаження власне менеджера, відсутність чіткого уявлення менеджера щодо подальших дій та можливих наслідків.

Всі чинники, які впливають на мотивованість працівників, можна поділити на *внутрішні та зовнішні*. Інколи до цих груп додають соціо-страхові [3]. На думку автора, перераховані чинники, можна віднести до зовнішніх, які за своєю специфікою забезпечують соціальні гарантії працюючим.

Постійний пошук мотиваційних сил, які б забезпечували ефективну працю членів організації і, в той же час, не призводили до надмірної витрати організаційних ресурсів, дозволяє організації орієнтувати свої дії на сучасні досягнення науки і, в той же час, ретельно вивчати можливі мотиви кожного працюючого для покращення результатів діяльності.

Використання зовнішніх, по відношенню до працюючого, факторів мотивації базується на ставленні до працівників як до робочої сили. Особисті інтереси працюючого знаходяться поза межами організації, задоволення інтересів при цьому можливе за рахунок здійснення акту купівлі-продажу праці. При цьому закономірно виникає конфлікт інтересів: робітник — організація з точки зору розміру оплати праці. В такій ситуації працюючі завжди вважають, що вони мають зменшену винагороду за свою працю. Використовуючи методи примушення та винагороди, організація намагається підвищити ефективність членів організації, спрямовувати свої дії у бік пошуку напрямів, коли цілі працюючого співпадають із цілями організації. *До зовнішніх чинників мотивації* слід віднести: стабільність роботи, безпечні та комфортні умови праці, можливість просування по службових східцях, розмір заробітної плати, тобто можливості організації щодо використання ефективних методів мотивації.

Таким чином, все більшої ваги в мотивації працівників набувають зовнішні фактори, які забезпечують соціальну стабільність працюючих. Це оплата лікарняних, разові допомоги при настанні особливих подій в родині (навчання дітей, весілля, поховання тощо), забезпечення пристойного розміру пенсії.

Хоча слід зазначити, що зовнішні чинники є меншою мотиваційною силою, ніж внутрішні.

Внутрішні чинники мотивації побудовані на внутрішній потребі робітника до праці, на внутрішній мотивації працюючого до існування та життя в організації. В цьому разі основними чинниками мотивації праці виступають: можливість до самореалізації, лідерство, робота в команді, оцінка керівництва та колег, внутрішнє задоволення результатами праці. Ця група чинників має більшу ступінь мотивованості та формує ефективніші результати праці.

Як правило, спочатку сильний вплив здійснюють зовнішні чинники, але їх дія обмежена в часі. Тривалішими за терміном дії та глибокими мотиваторами вважаються внутрішні фактори, але вони вимагають індивідуального підходу до кожного члена організації і створення відповідних умов для праці, спілкування поза роботою, зміни психології взаємовідносин керівник-підлеглий, зміни філософії управління організацією, розуміння, що найвища цінність організації ініціативний, творчий, високомотивований персонал.

Водночас необхідно розуміти, що внутрішні та зовнішні чинники не виступають антагоністами – вони є взаємодоповнюючими, а поведінка людини визначається одночасною дією багатьох мотивів.

Для ефективної роботи керівників доцільно матеріальну винагороду за працю поділити також на дві складові: фіксовану – оклад та гнучку – участь у прибутках. При цьому питома вага другої складової із переходом на вищі щаблі управління в організації повинна зростати від 5–15% для керівників нижчої ланки та до 30-35% для вищого керівництва.

Пошук оптимального співвідношення між цими елементами дуже складний процес, який вирішується індивідуально кожною організацією, але із дотриманням загальних принципів.

Принципи, на яких має бути побудована система заохочення для керівників, можна визначити наступним чином:

- форми матеріального заохочення повинні бути конкурентоспроможними відносно інших організацій;
- механізм стимулювання керівників має бути орієнтованим на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і у роботі підрозділів і компанії в цілому;
- змінна частина доходу повинна гнучко реагувати на результати ділової активності та якості управління.

Дуже розповсюдженою помилкою *при визначенні ефективності існуючої системи мотивації* керівниками є впевненість у тому, що проблем в організації не існує. Узагальнити основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації можна наступним чином:

- середня продуктивність співробітника нижча, ніж у цілому по галузі;
- між оплатою праці високоефективного та низькоефективного співробітника суттєвої різниці немає;
- загальні витрати на персонал перевищують оптимальні значення;
- оплата праці не збалансована відносно ринку праці (галузевого, раціонального);
- у системі мотивації не збережено баланс заохочення та покарання;
- існує практика загальних надбавок до посадових окладів (всім, незалежно від якості праці);
- система оплати будується на свавіллі керівників;
- спостерігається висока плинність кадрів.

Можна визначити *основні бар'єри, які виникають на шляху впровадження ефективної системи мотивації*. Серед них можна визначити ті, що відіграють першочергову роль і пояснюються:

- розмитістю кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутністю чітких критеріїв оцінки результатів праці;
- закритістю інформації щодо оплати праці різних виконавців в організації;
- помилковістю думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці.

Головною проблемою матеріального стимулювання на підприємствах науковці визначають слабкий зв'язок оплати праці із результатами діяльності організації: обсягами виробництва, продаж, іншими економічними показниками.

Головною метою мотивації має стати орієнтація персоналу організації на покращення всієї сукупності показників, від яких залежить її конкурентоспроможність, жорстко зв'язавши таким чином заробітну плату із результатами діяльності.

Часто виплата премій здійснюється 1–2 рази на рік, тобто відбувається розрив між часом здійснення трудових витрат та одержаною винагородою. Ефективність матеріальної мотивації праці повинна будуватись на узгодженості економічних інтересів власників та найманих робітників, коли кожному члену організації вигідно працювати краще та більше.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ЦНЛ, 2019. – 467 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с..
6. Управління персоналом / за редакцією Олександра Завадського. — Київ: Центр навчальної літератури, 2021. — 450 с.
7. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
8. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.
9. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53..
10. Разумова К.М., Ігнатюк В.В. Вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці та імплементація його в сучасних кризових умовах // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. - Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. – С. 83-84.
11. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с
12. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
13. 3.3. Інформаційні ресурси в Інтернеті Постанова КМУ № 1122 від 5 жовтня 2009 р. «Питання штатного розпису дошкільних навчальних закладів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1122-2009-п>
14. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1205 від 06.12.2010 «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE18603.html
15. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 1716-р «Питання типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1716-2010-р>
16. Розрахунок кількості учителів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://103fm.com.ua/planeta/19210-2011-05-18-08-04-24.html>
17. Закон України «Про професійно-технічну освіту» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://bibl.com.ua/pravo/9544/index.html>
18. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів професійно-технічних навчальних закладів» №1204 від 06.12.2010 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE18852.html

19. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/paran504#n504>

20. Наказ Міністерства освіти і науки України № 450 від 07.08.2002 «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>

21. Наказ Міністерства освіти і науки України № 60 від 23.01.14 року Про затвердження Типових штатних нормативів вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/39436/

22. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 1134 «Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1134-2002-п>

23. Наказ Міністерства освіти і науки України № 521/1041 від 26.07.2013 «Про затвердження Типових нормативів для розробки штатів (штатних розписів) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та військових ліцеїв» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1406-13>

24. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1058 від 27.09.2012 «Про затвердження Типової структури та Типових штатних нормативів бібліотек вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://npa.iplex.com.ua/doc.php?code=z1729-12>

25. Кодекс законів про працю України: режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

Додаткові джерела

1. https://www.youtube.com/watch?v=5vuJkOenym8&ab_channel=%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%A1%D1%91%D0%BC%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%BD

2. https://www.youtube.com/watch?v=Wbf5LwGKzRU&ab_channel=%D0%91%D1%96%D1%82%D1%80%D1%96%D0%BA%D1%8124

3. https://www.youtube.com/watch?v=5vuJkOenym8&ab_channel=%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%A1%D1%91%D0%BC%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%BD

4. https://www.youtube.com/watch?v=Wbf5LwGKzRU&ab_channel=%D0%91%D1%96%D1%82%D1%80%D1%96%D0%BA%D1%8124