

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«НОВОКРАМАТОРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Підручник

*За загальною та науковою редакцією
кандидата економічних наук, професора В. М. Данюка*

КИЇВ 2013

УДК 005.95/96
ББК 65.291.6-21
У 67

Колектив авторів

В. М. ДАНЮК (автор концепції підручника, керівник колективу авторів); **А. М. КОЛОТ**;
Г. С. СУКОВ; **А. О. ВАСИЛЕНКО**; **О. І. ВОЛОШИН**; **Т. В. ВОНБЕРГ**; **А. М. ГОЛЩИН**;
О. А. ГРІШНОВА; **В. Я. ГУМЕНЮК**; **В. С. ЗАЙЦЕВ**; **Л. П. КЕРБ**; **В. О. КУТИЦЬКИЙ**;
О. П. ЛИСТОПАД; **В. А. САВЧЕНКО**; **І. Я. ТУПИК**; **В. В. ЦЕЛЬНИК**; **С. О. ЦИМБАЛЮК**;
О. О. ЧЕРНУШКІНА

Рецензенти

Т. А. Заяць, д.е.н., проф.
(Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАНУ)
І. Б. Швець, д.е.н., проф.
(Донецький національний технічний університет)

Редакційна колегія факультету управління персоналом та маркетингу

Голова редакційної колегії О. К. Шафалюк, д.е.н., проф.
Відп. секретар редакційної колегії А. В. Федорченко, д.е.н., проф.
Члени редакційної колегії: А. М. Колот, д.е.н., проф.; В. В. Кривещенко, к.е.н., доц.; О. І. Макаренко, к.ф.-м.н., доц.; О. В. Ольшанська, к.е.н., доц.; В. М. Петюх, к.е.н., проф.; В. А. Савченко, д.е.н., проф.; В. Ф. Смолянюк, д.політ.н., проф.; І. Я. Тупик (НКМЗ)

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 11 від 30.05.13

Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666, [6] с.
ISBN 978-966-483-700-9

У підручнику на засадах системного підходу розглядаються складні питання теорії та практики управління персоналом організацій, що діють у конкурентному середовищі. У першій частині підручника висвітлюються теоретико-методичні засади управління персоналом на сучасному підприємстві. Друга частина вміщує розділи, в яких розкриваються найважливіші технології, що застосовуються в управлінні персоналом. Підручник має багато ілюстрацій та прикладів розв'язання складних питань управління персоналом як на вітчизняних, так і на іноземних підприємствах.

Для викладачів, студентів і аспірантів вищих навчальних закладів, працівників підприємств, осіб, які підвищують кваліфікацію за різними формами і методами навчання.

УДК 005.95/96
ББК 65.291.6-21

*Розповсюджувати та тиражувати повністю чи частково
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-483-700-9

© В. М. Данюк, А. М. Колот,
Г. С. Суков та ін., 2013
© КНЕУ, 2013
© НКМЗ, 2013

Зміст

Передмова ректора Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана	9
Передмова голови правління, генерального директора ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	11
Вступ	13
Частина I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	15
<i>Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА</i>	<i>17</i>
1.1. Предмет, мета і завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом»	17
1.2. Взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» із суміжними дисциплінами навчального плану	20
<i>Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ</i>	<i>23</i>
2.1. Організація як об'єкт управління	23
2.2. Місія організації	27
2.3. Стратегія організації	31
2.4. Цілі організації	38
<i>Розділ 3. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>43</i>
3.1. Сутність управління персоналом	43
3.2. Складові процесу управління персоналом організації	48
3.3. Цілі, функції та принципи управління персоналом	49
3.4. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом	53
3.5. Засоби і результати управління персоналом	54
3.6. Управління персоналом і організація праці	55
<i>Розділ 4. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ</i>	<i>60</i>
4.1. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації	60
4.2. Основні характеристики персоналу	61

4.3. Структура персоналу	65
4.4. Управління процесом оптимізації чисельності й структури персоналу	68
<i>Розділ 5. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ</i>	<i>74</i>
5.1. Еволюція розвитку служби персоналу	74
5.2. Функції та завдання сучасної служби персоналу	79
5.3. Організаційна структура і штати служби персоналу	82
5.4. Взаємозв'язки служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації	91
<i>Розділ 6. СТРАТЕГІЯ, ПОЛІТИКА І ПОТОЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>97</i>
6.1. Стратегія управління персоналом	98
6.2. Політика управління персоналом	105
6.3. Поточна діяльність з управління персоналом	113
<i>Розділ 7. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>123</i>
7.1. Сутність, функції та складові корпоративної культури	123
7.2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників	134
7.3. Корпоративна символіка	139
7.4. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом	141
<i>Розділ 8. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>151</i>
8.1. Нормативно-правова база управління персоналом	152
8.2. Науково-методичний супровід управління персоналом	159
8.3. Матеріально-технічна база управління персоналом	164
8.4. Фінансове забезпечення управління персоналом	167
<i>Розділ 9. ДОКУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>173</i>
9.1. Документ як носій інформації та засіб управління	173
9.2. Документи для загального користування	175
9.3. Документи для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками	177
9.4. Документи для функціонального управління персоналом	179
9.4.1. Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця	179
9.4.2. Документи для організації розвитку персоналу	180
9.4.3. Документи з організації праці та заробітної плати	180
9.4.4. Документи з наймання та обліку працівників	182
<i>Розділ 10. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>191</i>
10.1. Інформатизація управління підприємством	192
10.2. Інформатизація управління персоналом	203

10.2.1. Сучасні програмні продукти для інформатизації управління персоналом	203
10.2.2. Професійний добір працівників на вакантні посади	206
10.2.3. Облік персоналу	209
10.2.4. Оцінювання та розвиток персоналу	211
10.2.5. Управління чисельністю працівників, облік праці та нарахування зарплати	214
10.3. Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом	217
Розділ 11. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	224
11.1. Завдання маркетингу в управлінні персоналом	224
11.2. Етапи маркетингових досліджень	226
11.3. Методи маркетингових досліджень	230
11.4. Формування позитивного іміджу організації на ринку праці	232
Розділ 12. ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	237
12.1. Сутність і значення планування для ефективного управління персоналом	237
12.2. Планування трудомісткості виробничої програми	238
12.3. Планування чисельності персоналу	242
12.4. Планування продуктивності праці	249
12.5. Планування соціального розвитку організації	253
12.6. Планування витрат на персонал	255
Частина II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	269
Розділ 13. АНАЛІЗ РОБІТ	271
13.1. Сутність і завдання аналізу робіт	271
13.2. Методи аналізу робіт	273
13.3. Використання результатів аналізу робіт	279
Розділ 14. ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР ТА АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ	287
14.1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників	288
14.2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади	290
14.3. Визначення джерел поповнення персоналу організації	293
14.4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади	296
14.5. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади	299
14.6. Укладання трудового договору та введення працівника в посаду	305
14.7. Адаптація новоприйнятих працівників	309
Розділ 15. ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	318
15.1. Завдання, види і методи оцінювання працівників	318
15.2. Поточне оцінювання працівників	324

15.3. Регулярне планове оцінювання працівників	326
15.4. Атестація працівників	329
15.5. Сертифікація працівників	332
15.6. Ситуаційне оцінювання працівників	340
<i>Розділ 16. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ</i>	<i>346</i>
16.1. Сутність і стратегічне значення розвитку персоналу	346
16.2. Види професійного навчання працівників	353
16.3. Форми і методи професійного навчання працівників	359
16.4. Організація безперервного професійного розвитку персоналу	365
<i>Розділ 17. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ І ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ</i>	<i>381</i>
17.1. Сутність і значення кадрового резерву в управлінні персоналом	381
17.2. Методи і процедури формування кадрового резерву	383
17.3. Навчання кадрового резерву	387
17.4. Сутність, значення і типи трудової кар'єри	390
17.5. Управління трудовою кар'єрою працівників	393
<i>Розділ 18. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ</i>	<i>399</i>
18.1. Завдання регулювання спільної діяльності працівників організації	400
18.2. Технологія як фундаментальна основа організації виробництва та управління персоналом	400
18.3. Створення умов для ефективної діяльності персоналу	403
18.4. Підтримання потрібного ритму виробництва	406
18.5. Методи управління персоналом	410
18.5.1. Організаційні методи управління персоналом	411
18.5.2. Адміністративні методи управління персоналом	412
18.5.3. Економічні методи управління персоналом	413
18.5.4. Соціально-психологічні методи управління персоналом	414
18.6. Регулювання діяльності підрозділів підприємства	414
18.7. Регламентування діяльності працівників	416
<i>Розділ 19. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</i>	<i>421</i>
19.1. Мотивування працівників: сутність, чинники і значення	422
19.2. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників	427
19.3. Компенсаційний пакет: поняття, структура, вимоги до формування	429
19.4. Формування соціального пакета на підприємстві	434
19.5. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі	439
19.6. Нематеріальне мотивування працівників	442

<i>Розділ 20. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ</i>	451
20.1. Сутність і значення трудової поведінки	451
20.2. Основні види трудової поведінки	454
20.3. Чинники, що формують трудову поведінку працівників	456
20.4. Регулювання трудової поведінки працівників	458
<i>Розділ 21. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ</i>	465
21.1. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці	465
21.2. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток	466
21.3. Регулювання режимів праці й відпочинку	471
21.4. Гнучкі режими роботи.	476
21.5. Ненормований робочий день.	481
21.6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу	484
21.7. Механізм управління робочим часом	490
<i>Розділ 22. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ</i>	496
22.1. Трудова мобільність, її позитивні та негативні властивості	496
22.2. Види, фактори та показники руху персоналу	499
22.3. Пристосування персоналу до економічних змін	507
22.4. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників	510
22.5. Причини та наслідки скасування трудового договору	515
22.6. Управління плинністю персоналу	519
22.7. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників	522
<i>Розділ 23. УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ</i>	528
23.1. Умови праці на виробництві, їхній вплив на здоров'я і працездатність персоналу.	529
23.2. Система управління охороною праці	535
23.3. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці	541
23.4. Соціально-економічна ефективність нормалізації умов праці	544
<i>Розділ 24. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</i>	554
24.1. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності	554
24.2. Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом та інших працівників	560
24.3. Впровадження цінностей соціальної відповідальності в практику управління та корпоративну культуру організації	562
24.4. Соціальна звітність організацій.	566
<i>Розділ 25. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	574
25.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.	575
25.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом	578

25.3. Ефективність професійного добору та адаптації працівників	582
25.4. Ефективність професійного розвитку працівників	583
25.5. Організаційна ефективність управління персоналом	588
25.6. Інтегральні показники економічної ефективності управління персоналом	592
25.7. Соціальна ефективність управління персоналом	594
<i>Розділ 26. АУДИТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>599</i>
26.1. Теоретичні аспекти аудиту управління персоналом	599
26.2. Аудит ефективності управління персоналом	603
26.3. Аудит якісних характеристик суб'єктів управління персоналом	605
26.4. Аудит персоналу підприємства	608
Термінологічний словник	615
Предметний покажчик	626
Іменний покажчик	631
Додатки	634
Довідка про авторів підручника	666

Передмова ректора Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Словосполучення «економіка знань» останнім часом втратило наліт екзотичності, модного гасла, тепер воно зрозуміле не лише менеджерам та економістам, а й широким верствам населення.

Інтерес до економіки знань посилюється відтоді, коли виробники товарів зрозуміли, що епоха екстенсивного розвитку індустрії завершилася. Вичерпуються запаси природних ресурсів, новітні технології стають усе доступнішими, глобалізація ламає кордони і митні бар'єри, внаслідок чого загострюється конкуренція між виробниками. В наш час стратегічним ресурсом організації став персонал, а головною конкурентною перевагою — здатність менеджменту надавати найсучасніші знання працівникам швидше, ніж це роблять конкуренти. Багато важить також уміння керівників з допомогою служби персоналу ефективно використовувати новітні знання працівників та далі їх примножувати.

Як свідчить вітчизняна і світова практика господарювання, сьогодні управління персоналом перетворилося на одну з найважливіших функцій менеджменту, а стратегія управління персоналом набула значення ключової в складі генеральної стратегії підприємств.

Підготовка фахівців зі знанням новітньої теорії та передової практики управління персоналом є важливим завданням вищої освіти України. Вагомий внесок у підготовку таких фахівців робить Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

Не менш важливою в розвитку економіки знань, нарощуванні інтелектуального капіталу країни є роль провідних промислових підприємств. На наш погляд, передові позиції в цій важливій справі посідає Новокраматорський машинобудівний завод, який перетворився на фірму, що навчається, та ж навчається на відмінно. На найвищу оцінку заслуговує, зокрема, створена на НКМЗ унікальна корпоративна система розвитку компетенцій та сертифікації працівників.

Із задоволенням констатую, що укладений між КНЕУ і НКМЗ договір спонукає обидві сторони до творчого співробітництва. Спільними зусиллями ми створили на НКМЗ філію кафедри управління персоналом та економіки праці. Завод сприяє нам в організації практики студентів і стажування молодих викладачів та аспірантів.

Університет видав монографію Г. С. Сукова та І. Я. Тупика «Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика». Цю книгу активно вивчають працівники НКМЗ, наші викладачі, студенти, користуються нею також аспіранти і докторанти.

Упродовж останніх двох років фахівці КНЕУ і НКМЗ спільно працювали над створенням сучасного підручника «Управління персоналом». Ми надаємо великого значення навчальній літературі. На нашу думку, хороший підручник має відповідати вимогам фундаментальності й практичної значущості, поєднувати сучасну теорію з елементами кращого практичного досвіду.

Як плід творчої співпраці фахівців КНЕУ і НКМЗ цей підручник цілком відповідає означеним вимогам. Сподіваюся, що він буде корисний викладачам, студентам, аспірантам і працівникам підприємств України.

А. Ф. Павленко,
ректор Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана

Передмова

голови правління,

генерального директора

ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Світова практика господарювання переконливо доводить, що на початку ХХІ ст. найважливішими чинниками сталого розвитку є новітні знання, наукові дослідження та інноваційні технології. Ключовим ресурсом розвитку виробництва, підвищення його ефективності на базі застосування інноваційних технологій є сучасні знання всіх суб'єктів виробництва.

Накопичення знань в організаціях стало невід'ємною частиною процесу виробництва і надання послуг, а навчання перетворилось на нову форму процесу виробництва і створення вартості, на своєрідний бізнес-процес.

Найбільш успішні підприємства, і серед них НКМЗ, певною мірою є інтелектуальними організаціями, які розвивають свої ключові компетенції (базові можливості), засновані на знаннях, створюють умови управління ними, забезпечуючи стійке підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

У контексті реалізації інноваційної стратегії безперервного професійного розвитку та управління знаннями персоналу в ПАТ НКМЗ створено ефективний навчально-виробничий і організаційно-методичний комплекс професійного навчання й розвитку персоналу; впроваджено випереджувальну підготовку кадрів; заведено чіткий порядок сертифікації керівників, фахівців і робітників провідних професій.

На заводі розробляються матричні моделі робочих місць, що відображають вимоги до знань, умінь і цінностей, потрібних для роботи на конкретних посадах. На основі моделей робочих місць формулюються вимоги до структури і рівня компетентності працівників, а саме: знань, умінь, практичних навичок, комунікаційних здібностей. Найважливішою компонентою стратегії управління персоналом є розвиток кваліфікації співробітників через навчання, оцінювання та сертифікацію.

Підвищенню наукового потенціалу сприяє тісна співпраця ПАТ НКМЗ з провідними вищими навчальними закладами, науково-навчальними центрами, науково-дослідними інститутами. На підприємстві працюють 16 профі-

льних за напрямом діяльності філій кафедр, у тому числі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Донбаської державної машинобудівної академії, Донецького національного університету, Донецького національного технічного університету, діє консультативний пункт з підготовки претендентів на здобуття наукового ступеня. На підприємстві здійснюються навчальні, виробничі, конструкторські та переддипломні практики для засвоєння студентами певних знань і навичок.

Упевнений, що створений спільно науковцями Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана та фахівцями Новокраматорського машинобудівного заводу підручник «Управління персоналом» буде схвально сприйнятий науковою громадськістю і буде корисним викладачам, керівникам та фахівцям підприємств України, аспірантам і студентам, усім тим, кого цікавлять сучасні проблеми розвитку персоналу та менеджменту знань.

Г. С. Суков,
голова правління,
генеральний директор
ПАТ НКМЗ

**Загублений той час,
який ти не витратив
на навчання.
Григорій Сковорода**

Вступ

Виробництво товарів і послуг у наш час відбувається в жорстких умовах конкурентного ринку. Конкуренція має місце не лише серед виробників товарів і послуг, боротьба точиться між спортивними організаціями, політичними партіями, державами.

Позитивні результати діяльності будь-якої соціальної системи забезпечуються її соціальним чинником, людьми. Щоб організація функціонувала успішно, слід створити три обов'язкові умови:

— на чолі організації та кожного структурного підрозділу поставити висококваліфікованих і патріотично налаштованих щодо інтересів організації керівників;

— укомплектувати робочі місця виконавцями, кваліфікація та компетентність яких були б адекватними складності посадових обов'язків;

— засобами управління спрямувати діяльність кожного окремого працівника та всіх разом на досягнення загальнокорпоративних цілей організації.

Усе решта: капітал, технології, інвестиції теж багато важать, але в порівнянні з людським чинником — мають другорядне значення. Пояснення тут елементарно просте — все робиться розумом і руками людей. І вітчизняна, і світова практика багаті випадками банкрутства одних підприємств, створення і процвітання інших. Світова економічна криза однаково зачепила всі країни, всі підприємства. Але одні компанії вистояли, бо завжди були готові до кризових ситуацій. Другі багато втратили, однак тримаються на плаву. Треті виявилися геть неспроможними протистояти кризовій стихії та капітулювали. Така неоднакова вразливість різних компаній пояснюється відмінностями в якості управління. Хтось із цього приводу влучно сказав: «Будь-які проблеми в організації — це проблеми управління персоналом».

Мудрий керівник добирає на ключові посади кращих менеджерів, спільно вони визначають правильну стратегію розвитку, забезпечують робочі місця висококваліфікованим персоналом, на високому рівні організовують спільну працю і виробництво загалом.

Щоб грамотно й ефективно господарювати — треба багато знати, свідомо і наполегливо вчитись усе трудове життя. Підручник «Управління персоналом» є одним з ефективних джерел здобуття студентами актуальних знань з керівницт-

ва людьми на виробництві, який з успіхом можуть використовувати працівники підприємств для підвищення кваліфікації, а також викладачі вищих навчальних закладів для планування і проведення занять.

У роботі над текстом підручника автори прагнули теоретичні викладки поєднати з кращими зразками вітчизняного і світового практичного досвіду управління персоналом на підприємствах переважно виробничого профілю.

Авторами розділів підручника є: **В. М. Данюк** (вступ, розділи 1—7, 9, 10, 12, 15, 18, 20, 21, 25, 26); **А. М. Колот** (розділи 3, 9, 13, 14, 19, 24); **Г. С. Суков** (розділи 2, 5, 6, 7, 15, 17, 18, 25); **А. О. Василенко** (розділ 26); **О. І. Волошин** (розділи 10, 23); **Т. В. Вонберг** (розділ 22); **А. М. Голіцин** (розділ 21); **О. А. Грішнова** (розділ 24); **В. Я. Гуменюк** (розділ 12); **В. С. Зайцев** (розділи 12, 22); **Л. П. Керб** (розділ 23); **В. О. Кутицький** (розділ 23); **О. П. Листопад** (розділ 10); **В. А. Савченко** (розділи 16, 17); **І. Я. Тупик** (розділи 4, 15, 16, 25); **В. В. Цельник** (розділ 4); **С. О. Цимбалюк** (розділи 8, 11, 13, 14, 19); **О. О. Чернушкіна** (розділи 7, 20).

Критичні зауваження і пропозиції читачів до структури та змісту підручника просимо надсилати на адресу кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

ЧАСТИНА 1

ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

Розділ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

- 1.1. Предмет, мета і завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом».
- 1.2. Взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» із суміжними дисциплінами навчального плану.
Висновки.
Терміни і поняття.
Вправи до розділу 1.
Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- предмет навчальної дисципліни;
- мету і завдання навчальної дисципліни;
- взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» з іншими дисциплінами навчального плану;

уміти:

- виявляти точки дотику між суміжними навчальними дисциплінами;
- пояснювати, які чинники визначають місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі навчального плану.

1.1. Предмет, мета і завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом»

Кожна навчальна дисципліна, галузь науки, кожне окреме дослідження мають власний предмет пізнання, чим вони і відрізняються від собі подібних. У цьому контексті під предметом пізнання розуміють «сторони, властивості і відношення навколишнього світу, виділені у процесі практики і перетворені на об'єкт дослідження для розкриття їхніх специфічних закономірностей і структури»¹.

Наведене вище загальнофілософське визначення не розмежовує чітко поняття предмета й об'єкта пізнання, що іноді створює зайві перешкоди на шляху наукового дослідження.

Філологи тлумачать предмет пізнання у такий спосіб.

¹ Українська радянська енциклопедія. Т. 9. — [2-ге вид.]. — К., 1983. — С. 69.

Предмет — це логічне поняття, що становить зміст думки, пізнання; те, на що спрямована пізнавальна, творча, практична діяльність кого-небудь, коло знань, що становить окрему дисципліну викладання¹.

У цих тлумаченнях чіткості, чистоти формулювань теж бракує. «Коло знань» є змістом, а не предметом навчальної дисципліни. «Те, на що спрямована пізнавальна ... діяльність», може бути і предметом, і об'єктом, і змістом.

У філософській літературі об'єктом пізнання вважають те, на що спрямована пізнавальна діяльність суб'єкта, а предметом — досліджувані з певною метою сторони, властивості, відносини об'єкта.

Вища атестаційна комісія України розмежовує поняття об'єкта і предмета дослідження в такий спосіб: «*Об'єкт дослідження* — це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обраний для вивчення. *Предмет дослідження* міститься в межах об'єкта. Об'єкт і предмет співвідносяться як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом дослідження. Предмет дослідження визначає тему дисертаційної праці».

Авторів дисертаційних робіт таке розмежування об'єкта і предмета дослідження цілком задовольняє.

Якщо спертися на вищенаведене тлумачення ВАК України щодо розмежування об'єкта і предмета дослідження, то цілком логічним буде для навчальної дисципліни «Управління персоналом» об'єктом вивчення вважати процес управління працівниками, що відбувається в часі та просторі.

Предмет вивчення у навчальній дисципліні має бути частковим стосовно загального, тобто об'єкта. Одночасно предмет має характеризувати те основне, сутнісне в об'єкті, що є притаманним саме цій дисципліні і ніякій іншій. І, нарешті, предмет має бути сформульований гранично чітко, лаконічно, одним реченням із використанням мінімальної кількості слів. Також важливо, щоб формулювання предмета не повторювало назву навчальної дисципліни.

Управління персоналом — це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяні багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних. Власник, роботодавець, наймаючи працівників на роботу, створюючи їм умови для продуктивної праці, вкладаючи в це чималі кошти, прагне дістати певний позитивний результат здебільшого у формі прибутку.

Основними складовими процесу управління персоналом є формування контингенту конкурентоспроможних працівників, їхній розвиток і створення умов для високопродуктивної праці як чинника досягнення цілей організації.

Складність управління персоналом полягає в тому, що воно не зводиться лише до адміністрування, тобто впливу на працівників через видачу наказів, розпоряджень і вказівок. Доводиться виконувати багато планово-економічних розрахунків, контрольно-аналітичних процедур, вживати організаційно-технічні заходи, навчати і виховувати працівників. У цих процесах активну участь беруть не лише керівники лінійних підрозділів (менеджери), а й велика кількість працівників функціональних підрозділів. Функціональні керівники управлінських рішень не ухвалюють, їхнє головне завдання — забезпечувати лінійних керівників потрібною інформацією.

¹ Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. : Ірпін'я : ВТФ «Перун», 2007. — С. 1104. — (з дод., допов. і CD).

За багато років наука і практика накопичили величезний досвід управління персоналом організацій, було відібрано кращі методи керівництва людьми, сформульовано низку принципів і закономірностей, знання і дотримання яких забезпечує від помилок і неефективних рішень. Однак життя на місці не стоїть. Удосконалюються техніка і технологія, змінюються люди, набувають нових форм і змісту їхні потреби, цінності, інтереси та захоплення. Усе це вимагає перегляду звичних підходів до управління, пошуку ефективніших методів впливу на персонал.

Разом з тим основні закономірності, найважливіші принципи і методи, що пройшли випробування часом, зберігають свою практичну цінність і слугують стрижнем дисципліни управління персоналом, що дає нам підстави покласти їх в основу формулювання предмета цієї дисципліни.

Виходячи з викладеного сформулюємо **предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом»** таким чином — *це закономірності, принципи і методи залучення, розвитку і використання персоналу для досягнення цілей організації.*

Метою навчальної дисципліни є надання студентам системи теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організацій різних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

Завдання дисципліни: сформувати у студентів комплекс компетенцій, достатніх для початку роботи за фахом на первинних посадах під керівництвом досвідчених професіоналів чи керівників.

Професійна компетентність фахівця з управління персоналом виявляється через його здатність достатньо впевнено знати теорію навчальної дисципліни «Управління персоналом» і вміти ефективно застосовувати теоретичні знання для розв'язання численних практичних завдань.

Серед умінь фахівця з управління персоналом дуже важливими, на наш погляд, є такі:

вміння аналізувати (досліджувати, вивчати, перевіряти, контролювати):

- аналізувати роботи для визначення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- аналізувати чисельність і структуру персоналу;
- аналізувати ефективність застосовуваних форм і методів винагороди за працю;

- виявляти потреби у навчанні працівників;
 - вивчати умови праці;
 - аналізувати трудові процеси і затрати робочого часу;
 - аналізувати ефективність управління персоналом;
 - оцінювати ситуацію й виявляти проблему тощо;
- уміння виконувати планово-економічні розрахунки:*

- складати плановий баланс робочого часу;
- планувати потреби у персоналі;
- планувати витрати на персонал загалом і в розрізі окремих видів витрат і т. п.;

• проектувати ефективні системи матеріального і морального заохочення працівників;

уміння організовувати виконання різноманітних процесів, процедур і операцій в галузі управління персоналом;

- організовувати: професійний добір працівників на вакантні робочі місця, наймання, переміщення і звільнення працівників, навчання працівників, виконання виробничих завдань тощо;

уміння виконувати обліково-статистичні операції:

- вести облік руху персоналу, відпрацьованого робочого часу, навчання персоналу, використання відпусток працівниками;

- складати статистичні звіти з праці;

уміння оцінювати працівників і результати їхньої праці:

- оцінювати виконання виробничих завдань і норм праці, стан трудової та виконавської дисципліни, ефективність витрачання виробничих ресурсів;

- підбивати підсумки трудового змагання серед працівників і структурних підрозділів;

- визначати кращих працівників за професіями;

- готувати матеріали для роботи атестаційної, кваліфікаційної та сертифікаційної комісій;

- готувати документи для додаткового винагородження працівників за підсумками виконання місячних, квартальних, річних планів виробництва;

уміння ефективно використовувати інформаційні технології в управлінні персоналом.

Це неповний перелік умінь, якими має володіти фахівець з управління персоналом, однак він достатній для розуміння діапазону і складності виконуваних посадових обов'язків.

1.2. Взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» із суміжними дисциплінами навчального плану

Зміст навчання визначається освітньо-професійною програмою окремо для кожного напрямку підготовки бакалаврів. Логіку, послідовність вивчення дисциплін визначає навчальний план, який розробляють і затверджують також окремо для кожного напрямку підготовки фахівців. Підставою для розроблення навчального плану слугує освітньо-професійна програма.

Для бакалаврів напрямку підготовки «6.030505 — Управління персоналом та економіка праці» навчальна дисципліна «Управління персоналом» є нормативною, обов'язковою для вивчення студентами.

Дисципліна «Управління персоналом» — опорна, провідна для формування компетенцій фахівця з управління персоналом та економіки праці. Для досконалого оволодіння знаннями і вміннями в галузі управління персоналом студент повинен мати стійкі знання практично з усіх дисциплін навчального плану, які вивчались протягом 1—7 семестрів. Це можна пояснити тим, що дисципліна «Управління персоналом» за змістом спирається на дисципліни гуманітарної, природничо-наукової та загальноекономічної підготовки і частково — професійної підготовки (рис. 1.1).

Усі ці дисципліни утворюють потужний теоретичний фундамент, на якому побудовано як теоретичну, так і прикладну складові науки управління персоналом. Знання змісту дисциплін фундаментальної підготовки є важливою запору-

кою успішного засвоєння студентами теорії управління персоналом та практичного її застосування.

Для успішного оволодіння компетенціями у сфері управління персоналом студент (слухач) повинен дуже відповідально ставитися до своїх навчальних обов'язків. А це означає, що треба відвідувати всі види аудиторних занять, сумлінно виконувати завдання для самостійної роботи, бути активним на практичних заняттях, творчо підходити до виконання завдань за програмою фахового тренінгу і виконання курсової роботи.

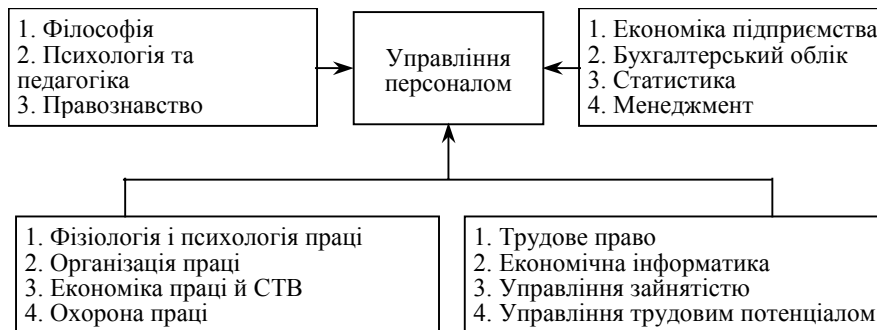


Рис. 1.1. Взаємозв'язки «Управління персоналом» із суміжними дисциплінами навчального плану

Не варто обмежувати себе вивченням лише цього підручника. Немало корисної інформації можна почерпнути з навчальної та монографічної літератури інших авторів як вітчизняних, так і зарубіжних. Джерелом корисної інформації про нові досягнення наукової думки та цінний практичний досвід є фахові журнали та інформаційні ресурси Інтернет.

Висновки

Кожна навчальна дисципліна має власний предмет пізнання, чим вона відрізняється від інших дисциплін.

Предмет — це логічне поняття, що становить зміст думки, пізнання; те, на що спрямована пізнавальна, творча, практична діяльність кого-небудь.

Предметом навчальної дисципліни «Управління персоналом» є закономірності, принципи і методи залучення персоналу для досягнення цілей організації.

Метою навчальної дисципліни є надання студентам системи теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організацій різних форм власності.

Завдання дисципліни: сформувати у студентів комплекс компетенцій, достатніх для початку роботи за фахом на первинних посадах під керівництвом досвідчених професіоналів чи керівників.

Професійна компетентність фахівця з управління персоналом виявляється через його здатність достатньо впевнено знати теорію та вміти ефективно застосовувати теоретичні знання для розв'язання численних практичних завдань.

Серед умінь фахівця з управління персоналом дуже важливими є такі:

- аналізувати (досліджувати, вивчати, перевіряти, контролювати);
- виконувати планово-економічні розрахунки;

- організовувати виконання різноманітних процесів, процедур і операцій в галузі управління персоналом;
- виконувати обліково-статистичні операції;
- оцінювати працівників і результати їхньої праці;
- ефективно використовувати інформаційні технології в управлінні персоналом.

Дисципліна «Управління персоналом» є опорною, провідною для формування компетенцій фахівця з управління персоналом та економіки праці.

Терміни і поняття

Завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом»

Мета навчальної дисципліни «Управління персоналом»

Об'єкт дослідження

Предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом»

Предмет пізнання

Вправи до розділу 1

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом».
2. Наведіть визначення мети навчальної дисципліни.
3. Розкрийте завдання навчальної дисципліни.
4. Наведіть аргументи, чому дисципліна «Управління персоналом» є нормативною, тобто обов'язковою для вивчення студентами.
5. На яких дисциплінах навчального плану ґрунтується дисципліна «Управління персоналом»?

Література для поглибленого вивчення

1. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. — М. : ТК Велби ; Проспект, 2007.
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
3. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — 896 с.
4. *Стаут Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У. ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2006.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [4-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2010. — 695 с.
6. *Хентце Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер. — М. : Междунар. отношения, 1997. — 662 с.
7. *Цимбалюк С.О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

Розділ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

- 2.1. Організація як об'єкт управління.
- 2.2. Місія організації.
- 2.3. Стратегія організації.
- 2.4. Цілі організації.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 2.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- середовище, простір, у якому здійснюється процес управління персоналом;
- значення слова «організація»;
- види організацій (юридичних осіб) у сфері економіки;
- сутність і значення місії організації;
- сутність стратегії організації;
- призначення і склад збалансованої системи показників;
- основний зміст стратегічної карти організації;
- класифікацію цілей організації;

уміти:

- правильно тлумачити значення слова «організація»;
- формулювати місію організації;
- читати стратегічну карту організації;
- будувати дерево цілей організації.

Розділ 2. Організація в ринковій економіці

2.1. Організація як об'єкт управління

2.1. Організація як об'єкт управління

Для глибшого розуміння науки про управління персоналом вкрай важливо пізнати те середовище, той простір, у якому реалізується складний процес керівництва численними учасниками спільної праці. Йдеться про пізнання феномена **організація**.

Слово «організація» в українській мові має кілька значень. Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова «організація» в чотирьох різних значеннях.

1. *Дія за значенням*: організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організовування чогось, упорядковування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2. *Об'єднання людей*, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспілкова організація). В теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією.

3. *Особливості будови чого-небудь, структура* (наприклад, від вищих кліткових рослин водорості відрізняються простішою організацією).

4. *Фізичні й психічні особливості окремої особи* (душевна організація людини)¹.

А. Шегда в «Економічній енциклопедії» розрізняє два значення терміна організація — сукупність процесів або дій, що зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле, утворення життєздатної стійкої системи; внутрішня впорядкованість, взаємодія відносно незалежних частин цілого, зумовлена його будовою².

Якщо цю стилістично важкувату вербальну конструкцію спростити, то побачимо, що А. Шегда термін «організація» тлумачить, по-перше, як процес утворення чогось; по-друге, як певний внутрішній стан (упорядкованість) чогось; по-третє, як процес взаємодії складових чогось цілого.

Г. Л. Монастирський значення терміна «організація» розглядає, спираючись на латинське *organize* — повідомляю, стрункий вигляд, улаштовую:

«Організація може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують загальну мету і діють на основі певних принципів і правил.

Організація — елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільноти, первинний осередок соціуму.

Організація — об'єкт і суб'єкт суспільства. Термін «організація» використовується в кількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі»³.

На думку Дж. К. Лафта, термін «організація» походить від грецького *organon* (пристрій, поєднання, об'єднання чогось або когось в одне ціле, приведення у струнку систему).

«Організація — складний організм (форма), складне явище (економічне, соціальне, технологічне), складна функція (управлінська), складний об'єкт (управлінський, соціальний), складний суб'єкт (колективний, джерело впливу і місце його прикладання), складний інститут (ринковий, соціальний), складна

¹ Словник української мови. Т. 5. — К.: Наук. думка, 1974. — С. 739.

² Шегда А. Організація. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. — К.: Видавничий центр «Академія», 2001. — С. 644.

³ Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібник / Г. Л. Монастирський. — К.: Знання, 2008. — С. 56.

процедура (формальна, неформальна, позаформальна), складний регламент (ринковий, позаринковий) і т. д.»¹.

Н. А. Александрова стверджує, що слово «організація» походить від французького *organisaiton*, що означає «впорядкову, влаштову, надаю стрункого вигляду, створюю, об'єдную». Отже, це слово може означати:

- 1) будову чого-небудь;
- 2) сукупність людей, що спільно реалізують якусь програму або мету;
- 3) діяльність щодо налагоджування, улаштування та впорядковування спільної діяльності².

Логічний аналіз наведених у цьому підрозділі висловлювань і поглядів різних авторів дає підстави стверджувати, що термін «**організація**» у сучасному розумінні може означати:

— дію, процес, функцію управління, метою яких є влаштування, впорядковування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів;

— будову, устрій, структуру якоїсь системи; стан упорядкованості, досконалості системи;

— об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів тощо.

Первинним, базовим, основним значенням слова «організація» є процес організовування чогось, а похідним від нього — організація як юридична особа, як результат об'єднання певної сукупності людей в єдине соціальне утворення, як правило, на добровільних засадах.

В управлінні персоналом організація розглядається як основний об'єкт загального управління, як середовище, в якому створюються робочі місця для працівників, як простір, на якому відбувається складний процес сукупної праці.

У теорії менеджменту і досить широко у виробничій практиці для зручності термін «організація» використовується як збірне поняття, що означає будь-яку соціально-технічну систему незалежно від конкретних умов діяльності (завод, фабрика, шахта, навчальний заклад, лікарня, банк, порт, орган державного управління тощо).

В управлінні персоналом термін «організація» використовується також для позначення різних організаційних процесів (організація виробництва, праці, навчання тощо).

Організація є юридичною особою. Всю свою діяльність організація здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

Організації у сфері економіки створюються для спільної економічної діяльності. Спільна праця групи людей звичайно продуктивніша порівняно з працею такої ж кількості виконавців-одинаків.

Суспільство складається з сімей, а державу утворюють різноманітні організації. Кожна сім'я через своїх працездатних членів пов'язана з державою не прямо, а посередництвом організацій, в яких люди народжуються, виховуються,

¹ Лафта Дж.К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М. : ТК Велби; Проспект, 2005. — С. 3.

² Управление персоналом на производстве : [учеб. пособие для вузов] / [под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Борисова]. — М. : Юнити-Дана, 2003. — С. 21.

навчаються, працюють, з допомогою яких лікуються, відпочивають, розвиваються духовно.

Отже, можна стверджувати, що сучасна цивілізація тримається на «трьох китах»: сім'я, організація та держава. До речі, сім'ю теж можна розглядати як маленьку організацію, а державу — як суперорганізацію.

Р. Дафт назвав сім причин існування організацій та їх важливості для кожного з нас і для суспільства загалом. «Організації існують, щоб:

- об'єднувати ресурси для досягнення бажаних цілей і результатів;
- ефективно виробляти товари і послуги;
- сприяти інноваціям;
- використовувати сучасні виробничі та інформаційні технології;
- адаптуватися до змін середовища і впливати на нього;
- бути корисними для власників, споживачів і працівників;
- пристосовуватися до нових вимог щодо розмаїття робочої сили та етичних норм, мотивування працівників та координації їхньої діяльності»¹.

У філософському значенні організація є формою буття матерії. За аналогією слід визнати, що організація у вигляді об'єднання людей є формою буття «соціальної матерії», тобто людства.

Схема на рис. 2.1 ілюструє спрощену модель організації виробничого типу та її зв'язки із зовнішнім середовищем.

Організація як юридична особа є основним, базовим об'єктом менеджменту. Керівники середнього рівня управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації — виробництвах, виробничих комплексах, цехах. Об'єктами менеджменту на нижчому рівні управління є низові структурні підрозділи (відділи, бюро, сектори, лабораторії, виробничі дільниці, бригади тощо).

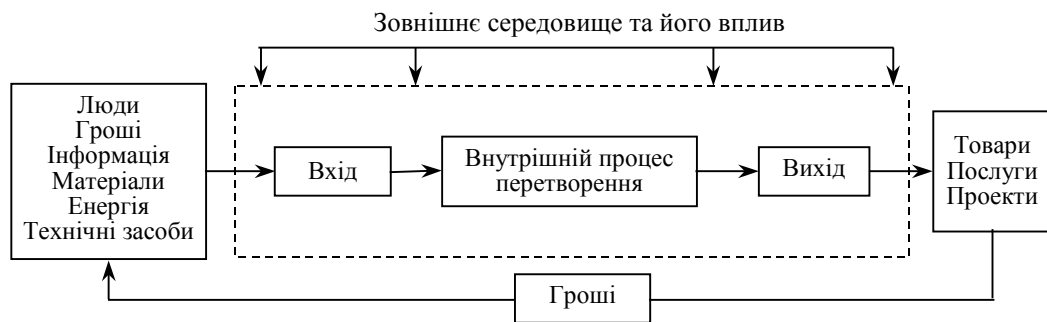


Рис. 2.1. Спрощена схема відкритої організації виробничого спрямування:
----- умовні межі організації відкритого типу

У ринковій економіці існує величезна кількість різноманітних організацій, які розрізняються метою діяльності, формою власності, виробничою спрямованістю, масштабами діяльності, складністю структури, рівнем формалізації відносин, засобами регулювання діяльності та ін.

¹ Дафт Р.Л. Теория организации : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт ; [пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова]. — М. : Юнити-Дана, 2006. — С. 15.

Спільною і принципово важливою властивістю організацій всіх типів є системність, що спричиняє ефект синергізму. Оптимальне поєднання зусиль працівників різних професій, кваліфікацій і компетенцій, ефективний розподіл повноважень і відповідальності, спільна заінтересованість у результатах колективної діяльності сприяють гнучкості, динамізму, стійкості, конкурентоспроможності організації. Але для цього потрібна висока якість як загального управління організацією, так і управління персоналом.

У цьому підручнику процес управління персоналом розглядається переважно на прикладі промислового підприємства як найбільш складного типу організації.

Сучасне підприємство являє собою складну систему, з властивою низкою особливостей, що відрізняють її від інших систем:

- це штучна система, створена людьми для забезпечення їхніх інтересів через отримання прибутку спільною працею;

- це відкрита система, здатна існувати і розвиватися за умови активної взаємодії із зовнішнім економічним середовищем;

- це адаптивна система, здатна ефективно використовувати внутрішні можливості з урахуванням швидких змін у середовищі зовнішньому;

- це динамічна система, здатна оперативно узгоджувати цілі розвитку зі спонукальними мотивами діяльності різних категорій персоналу;

- це самоорганізована система, що самостійно забезпечує умови свого функціонування через активний обмін ресурсами як всередині, так і з зовнішнім середовищем;

- це саморегульована система, діяльність підрозділів якої узгоджується відповідно до змін у ринковому середовищі;

- це система, яка самостійно розвивається, забезпечуючи собі умови тривалого виживання і розвитку¹.

Знання наведених особливостей підприємства як системи є важливою запорукою ухвалення вищим керівництвом ефективних стратегічних, тактичних і оперативних рішень, зокрема у сфері управління персоналом.

2.2. Місія організації

Світова практика господарювання багата на приклади вмілого, ефективного функціонування різноманітних організацій, які, незважаючи на мінливі зовнішні обставини, не лише виживають, а й розвиваються, підтримуючи свій високий імідж у суспільстві.

Керівники таких організацій не живуть одним днем, вони дивляться далеко вперед, прораховують різні варіанти, користуються прогнозами і самі прогнозують. Кращі виробничі підприємства не лише ефективно використовують новинки науково-технічного прогресу, вони цей прогрес рухають далі, створюючи нові машини, нові технології, нові методи управління та організації виробництва.

¹ Мельник Л.Г. Экономика информации и информационные системы предприятия : учеб. пособие / Мельник Л. Г., Ильяшенко С. Н., Касьяненко В. А.. — Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. — С. 160-161.

Приклад

На Новокраматорському машинобудівному заводі (НКМЗ) багато уваги приділяють інноваційній моделі розвитку, з цією метою лише в наукові дослідження щороку інвестують близько 5 млн грн. Раціоналізаторство і винахідництво на НКМЗ стали звичним явищем і постійно заохочуються керівництвом підприємства. Результатом творчої активності фахівців є щорічне зростання економічного ефекту від використання винаходів, корисних моделей і раціоналізаторських пропозицій (табл. 2. 1).

Таблиця 2.1

ПОКАЗНИКИ ВИНАХІДНИЦЬКОЇ ТА РАЦІОНАЛІЗАТОРСЬКОЇ РОБОТИ НА НКМЗ

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Кількість поданих заявок на винаходи і корисні моделі, шт.	25	26	58	62	63
2. Кількість отриманих патентів на винаходи і корисні моделі, шт.	24	23	51	56	66
3. Кількість використаних у виробництві винаходів і корисних моделей, шт.	40	42	44	45	45
4. Кількість використаних у виробництві раціоналізаторських пропозицій, шт.	1911	1997	2087	2247	2807
5. Кількість винахідників і раціоналізаторів, осіб	1398	1475	1550	1631	1810
6. Економічний ефект від використання винаходів, корисних моделей і раціоналізаторських пропозицій, тис. грн	68 555	69 328	72 165	73 704	88 323

Працюючи над стратегічними планами розвитку, керівники успішних організацій прагнуть зміцнити позиції своїх організацій на внутрішніх і міжнародних ринках, завоювати прихильність споживачів, партнерів у бізнесі та населення, гарантувати своїм працівникам тривалу зайнятість і соціальний захист.

Щоб правильно визначати шлях стратегічного розвитку, в останні десятиліття керівники багатьох організацій вдаються до розроблення й реалізації *корпоративної місії*. У менеджменті поняття «місія» з'явилося порівняно недавно, якихось 15-20 років, і тому воно ще не набуло загальноприйнятого визначення.

У фаховій літературі можна знайти різні тлумачення поняття «місія»: філософія, бачення, кредо, концепція, мета, сенс існування, політика, ідеологія, стратегія, роль тощо.

Неоднакове і ставлення менеджерів та фахівців до феномена «місія». Дехто через необізнаність не розуміє, що й до чого, дехто захоплення інших розробленням і пропагандою місії сприймає як якесь дивацтво, не варте уваги. Разом з тим зростає кількість власників і керівників, які глибоко розуміють значення правильно визначеної місії, більше того: вони прагнуть максимально використати можливості й таких суміжних категорій, як філософія, бачення, цінності, культура організації тощо.

Як зазначає С. Горелик, існує низка об'єктивних причин, що спонукають компанії, які прийшли надовго на ринок, сформулювати чітку місію існування. Компанії не можуть ефективно розвиватися, використовуючи лише «героїчний менеджмент здорового глузду»¹. Місія як довготермінова мета компанії сприяє оптимальному використанню зусиль і ресурсів для забезпечення тривалої результативності бізнесу. Це необхідна умова для переходу від кризового стилю управління компанією до інтелектуального.

С. Горелик стверджує, що за гострої конкурентної боротьби правильно розробленій місії належить ресурсотвірна роль. Пояснює він це тим, що успішні компанії внаслідок вичерпання традиційних методів підвищення конкурентоспроможності прагнуть запроваджувати технології управління організаційним розвитком, заощаджувати на зменшенні внутрішніх транзакційних витрат через поліпшення взаємодії підрозділів компанії між собою та із зовнішнім середовищем. Саме місія дає необхідне для цього стратегічне бачення перспектив.

Р. Дафт вважає, що місія організації віддзеркалює її світогляд, цілі, цінності та причину створення. На його думку, місія заявляє про завдання діяльності й філософію організації².

В. П. Мартиненко, як і Р. Дафт, ставить місію організації вище за її філософію: «філософія включає опис вищих орієнтирів поведінки, які прийняті підприємствами, умов руху до них, об'єктивних обмежень. В ній викладаються уявлення, що впливають із місії підприємств про сенс їх підприємницької діяльності ...»³.

К. Облой, перш ніж розглядати поняття місії, дає пояснення дефініції «бачення»: «Бачення можна визначити як концепцію майбутнього фірми, головне прагнення, яке, щоб стати реальністю, мають однаково сприймати і керівники й інші члени організації. Бачення — це образ майбутнього, яке хочуть створити учасники організації. Місія — це чітко сформульоване для стратегічних потреб бачення фірми»⁴.

Р. Каплан і Д. Нортон, навпаки, на перше місце ставлять місію, на друге — цінності, а бачення поставлено у них на третє місце. Далі формулюється стратегія і вже потім — цілі та ініціативи⁵.

На думку З. Є. Шершньової: «Місія — генеральна мета організації, що стоїть її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому місце на ринку розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції виконуються, які виробничі процеси використовуються»⁶.

¹ Горелик С. Миссия — основополагающий регламент компании [Електронний ресурс] / С. Горелик. — Режим доступу : <http://businessengineeringgroup.com>. — С. 7.

² Дафт Р.Л. Теория организации : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт; [пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова]. — М. : Юнити-Дана, 2006. — С. 64.

³ Мартиненко В. Н. Стратегия жизнедеятельности предприятий промышленности : навч. пособие / Мартиненко В. Н. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — С. 36.

⁴ Облой К. Стратегия успешной компании / Кшиштоф Облой ; [пер. с пол. ; под ред. П. В. Данейко]. — М. : Издат. деловой и учебной литературы, 2005. — С. 316.

⁵ Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 42.

⁶ Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 214.

3. Є. Шершньова підкреслює наявність зв'язків між місією, баченням і філософією підприємства. «Бачення — погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин. Місія складається на основі довгострокового бачення того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати. Бачення дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства»¹.

Філософія — це своєрідна концепція діяльності та способу функціонування організації в економічному середовищі у часово невизначеному майбутньому. Розроблення філософії існування організації є прерогативою її власника або (за дорученням) вищого керівництва. Складовою філософії може бути *бачення* керівництва (власника) як обережний прогноз шляхів розвитку організації за певних змін в економічному середовищі.

На відміну від філософії та бачення *місія* має форму документа, в якому чітко сформульовано основну причину (мету) існування організації, її особливу роль у суспільстві, переконання та цінності, наміри до задоволення потреб споживачів і власного персоналу².

Текст місії, крім усього іншого, має включати інформацію про те, як організація турбується про свій персонал, як прагне задовольняти потреби та інтереси своїх працівників.

Приклад. Місія корпорації «Еконіка».

Завжди пропонувати кращі товари і послуги своїм споживачам.

Наша місія передбачає:

- лідерство у профільних сегментах ринку;
- сумлінне і чесне ставлення до партнерів і суспільства;
- ефективне використання сучасних технологій управління, заснованих на принципах динамічного розвитку та інноваційності;
- турботу про розвиток особистісного, професіонального потенціалу та добробуту працівників корпорації³.

Якщо у тексті місії для персоналу не гарантується нічого, то такий текст є звичайнісінькою рекламою і не більше.

Проаналізувавши згадані вище і не згадані літературні джерела, доходимо висновку, що логічно місію організації слід розробляти лише після того, як у власника сформується чітке бачення (уявлення) щодо місця організації у суспільному поділі праці та на ринку з урахуванням прогнозу розвитку ринку, доступності ресурсів, внутрішніх можливостей та інших впливових чинників.

На підставі концептуально виваженого та чітко сформульованого бачення перспектив розвитку організації розробляється її місія чи, як дехто називає, — кредо. Місію іноді також називають генеральною метою існування та розвитку організації.

Розроблена і задокументована місія слугує відправною точкою, методологічною базою, цілевказівним вектором для побудови стратегії розвитку організації (рис. 2.2).

¹ Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 211.

² Данюк В.М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — С. 27.

³ Сосина М. Жизненная философия бизнеса [Електронний ресурс] / М. Сосина // Корпоративный журнал. — 2007. — № 1 (21). — Режим доступу до журн. : <http://www.econika.ru>. — С. 18.

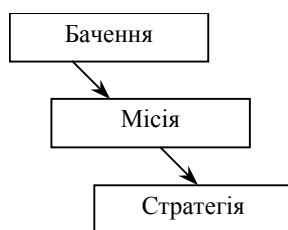


Рис. 2.2. Зв'язок місії з баченням та стратегією організації

Концепція філософії організації у фаховій літературі досі як слід не відпрацьована. Багато авторів про філософію намагаються щось сказати, але з тих не-систематизованих розрізнених думок важко вивести якусь зрозумілу і прийнятну конструкцію.

На наш погляд, філософію організації слід розуміти як складову корпоративної культури, яка має визначати соціальну відповідальність, цінності, етичні принципи ведення бізнесу, повагу до партнерів і споживачів, турботу про власний персонал.

2.3. Стратегія організації

У стародавні часи словом «стратегія» користувалися для позначення мистецтва полководців, уміння вести масштабні військові операції. Згодом застосування терміна стратегія поширилося на сферу цивільного життя. Коли в другій половині XX ст. загострилася конкуренція у сфері матеріального виробництва, то спочатку менеджери, а слідом за ними і науковці почали використовувати термін «стратегія» для позначення певних намірів і дій підприємців.

У сфері бізнесу *стратегія організації* являє собою довгостроковий план досягнення корпоративних цілей як засіб виживання і розвитку в конкурентному середовищі.

Багато підприємств розробляють оригінальні стратегії, стратегічні плани, довгострокові цільові програми і т. п. Але практика свідчить, що 70—90 % організацій не досягають бажаних результатів. Не тому, що їхні програми чи стратегії погані, а тому, що виконання було незадовільним. Керівники різних структурних підрозділів зазвичай відповідально, а нерідко і творчо виконували свої посадові обов'язки. Однак діяли вони розрізнено, бракувало як широти поглядів на загальнокорпоративні цілі, так і ефективної координації зусиль у межах організації.

Як зазначають Р. Каплан і Д. Нортон, відомі стратегічні доктрини, у центрі яких були вартість для акціонерів, менеджмент клієнтів, управління процесами, якість, ключові компетенції, інновації, людські ресурси, інформаційні технології, організаційні структури, навчання. Кожен із цих напрямів є дуже важливим, однак жоден не забезпечує інтегрованого і цілісного підходу до розроблення та реалізації стратегії¹.

¹ Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 12.

Концептуальний прорив у теорії та практиці менеджменту здійснили Р. Каплан і Д. Нортон, які винайшли Збалансовану систему показників (ЗСП) для об'єктивного оцінювання діяльності організацій. На наш погляд, назва цієї системи дещо не відповідає її змісту і значенню. Коли людина вперше чує чи бачить цю назву, вона уявляє якусь множину економічних показників діяльності організації. Насправді головне не в показниках, хоча вони в системі теж присутні. Основне в ЗСП — це модель механізму, що забезпечує досягнення організації її стратегічних цілей.

Для кращої наочності моделі спочатку надається графічна інтерпретація у вигляді стратегічної карти. Надалі зміст стратегічної карти трансформується в конкретні плани з необхідними показниками, графіки виконання робіт, номенклатуру та обсяги потрібних ресурсів, розподіл повноважень, механізм контролю тощо.

Концептуальна новизна, а отже і головна суть ЗСП, полягає в такому:

— визначається головна стратегічна мета організації на перспективу (наприклад, автори ЗСП це називають «довгострокова вартість для акціонерів»; на НКМЗ цю мету сформулювали зрозуміло і конкретно — «забезпечити середню заробітну плату в 5 тис. грн на місяць». Щоб головна мета була досягнута, підприємство має відповідно забезпечити низку дуже важливих *фінансових показників*. На НКМЗ розраховували, що для цього необхідно продавати продукції на 5 млрд грн за рік, тобто не менше 500 тис. грн у розрахунку на одного працівника промислово-виробничого персоналу;

— щоб продаж виробленої продукції став реальністю, слід мати реальних і платоспроможних покупців, а також надійних постачальників сировини, матеріалів, комплектувальних виробів тощо. Споживачів продукції та постачальників назвали *клієнтами*. Серед багатьох чинників, що сприятимуть залученню хороших клієнтів, на НКМЗ намагаються пропонувати найкращі технічні рішення і підтримувати конкурентні ціни;

— усі *внутрішні процеси на підприємстві* мають бути настільки високого рівня продуктивності та якості, щоб вони забезпечували потреби клієнтів і необхідні фінансові показники діяльності трудового колективу (наприклад, перевести на верстати з числовим програмним управлінням (ЧПУ) не менше 65 % загального обсягу механізованого оброблення металів, забезпечити 100 %-ву якість продукції);

— позаяк на підприємствах значущість нематеріальних активів невинно зростає насамперед через *навчання і розвиток персоналу*, цей чинник у механізмі досягнення стратегічних цілей по праву вважається ключовим, фундаментальним. Саме від нього тягнеться ланцюжок прогресивних перетворень. Творці ЗСП у структурі чинника «навчання і розвиток» виділяють три складові: людський капітал, інформаційний капітал та організаційний капітал. Останній включає такі складові: культура, лідерство, робота в команді, стратегічна відповідність.

Отже, Збалансована система показників формується з чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. На рис. 2.3 наведено спрощену абстрактну схему стратегічної карти¹.

¹ Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 17.

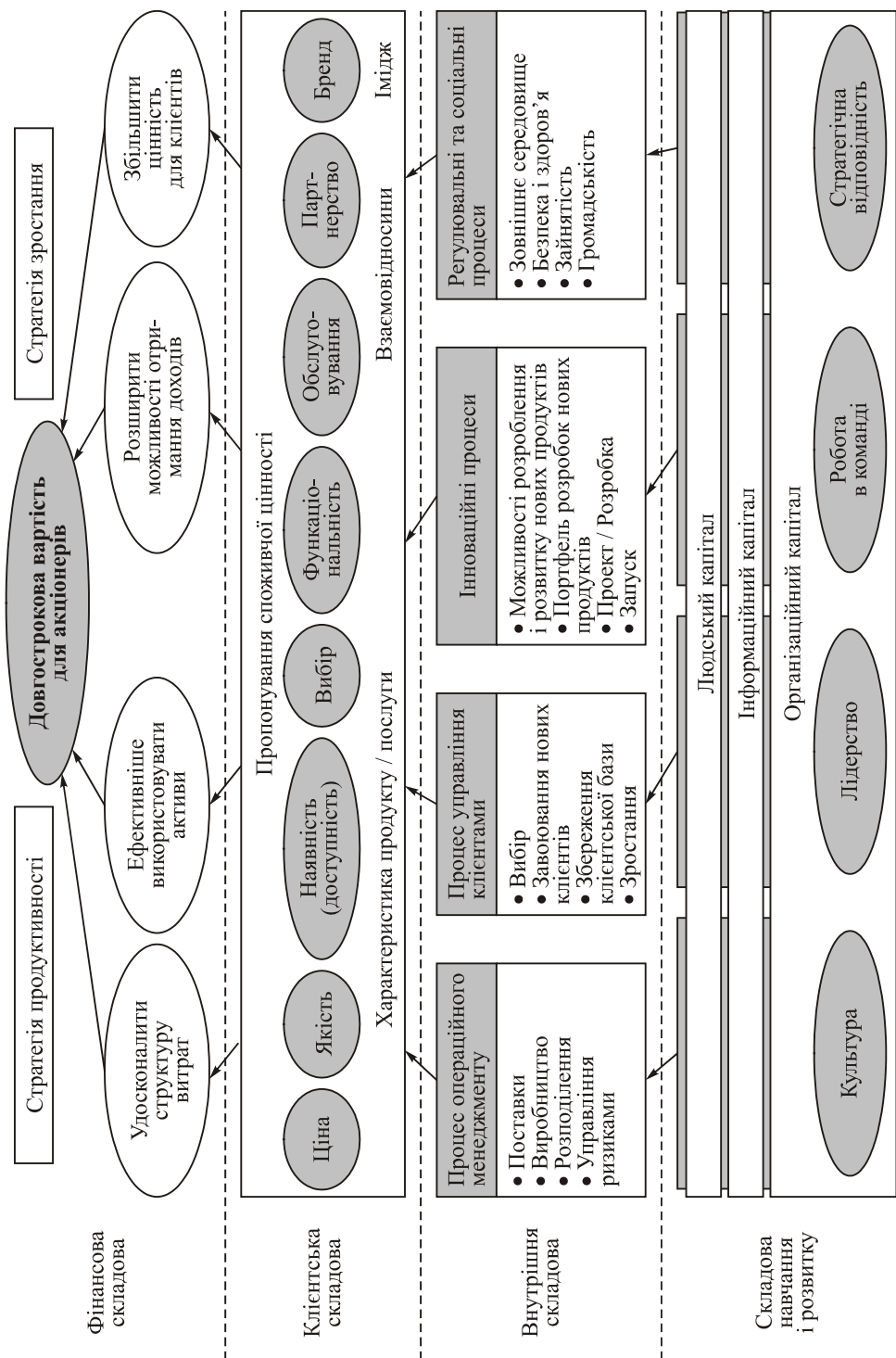


Рис. 2.3. Загальна схема стратегічної карти

На великих підприємствах недостатньо однієї стратегічної карти. Похідними від корпоративної карти мають бути стратегічні карти для кожного структурного підрозділу. В ідеалі кожен керівник, професіонал, кожен фахівець повинен мати свою оригінальну стратегічну карту. Між цими трьома рівнями стратегічних карт має бути забезпечена наступність, тоді легше поєднати цілі, інтереси та цінності працівників, структурних підрозділів і організації як єдиного цілого.

На рис. 2.4—2.7 наведено відповідно фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання і розвитку складові стратегічної карти НКМЗ¹. Це реально функціонуючий механізм оперативного управління великим підприємством, спрямований на досягнення корпоративних стратегічних цілей.

У жорстких умовах світової економічної кризи цінність збалансованої системи показників і стратегічної карти як ключового чинника оперативного управління підприємством не тільки не зменшується, а навпаки, зростає.

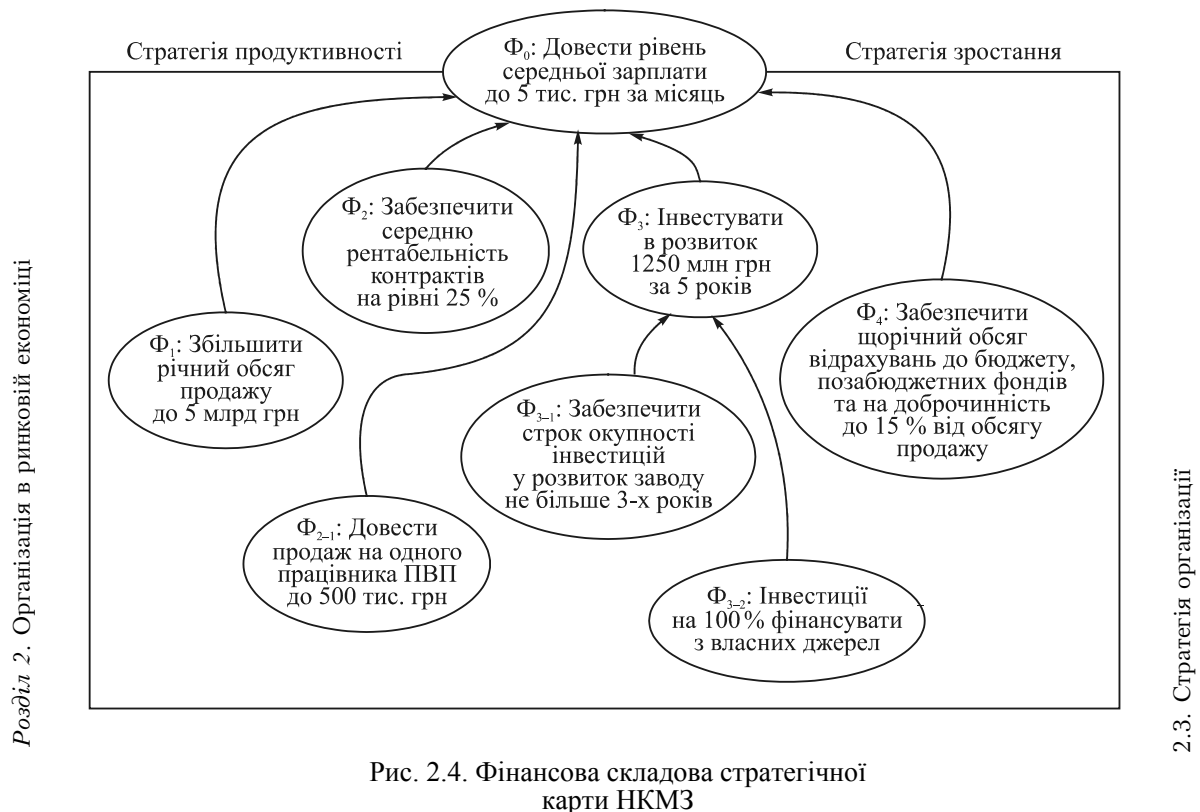


Рис. 2.4. Фінансова складова стратегічної карти НКМЗ

¹ Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; [под науч. ред. В. М. Данюка]. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 152-155.

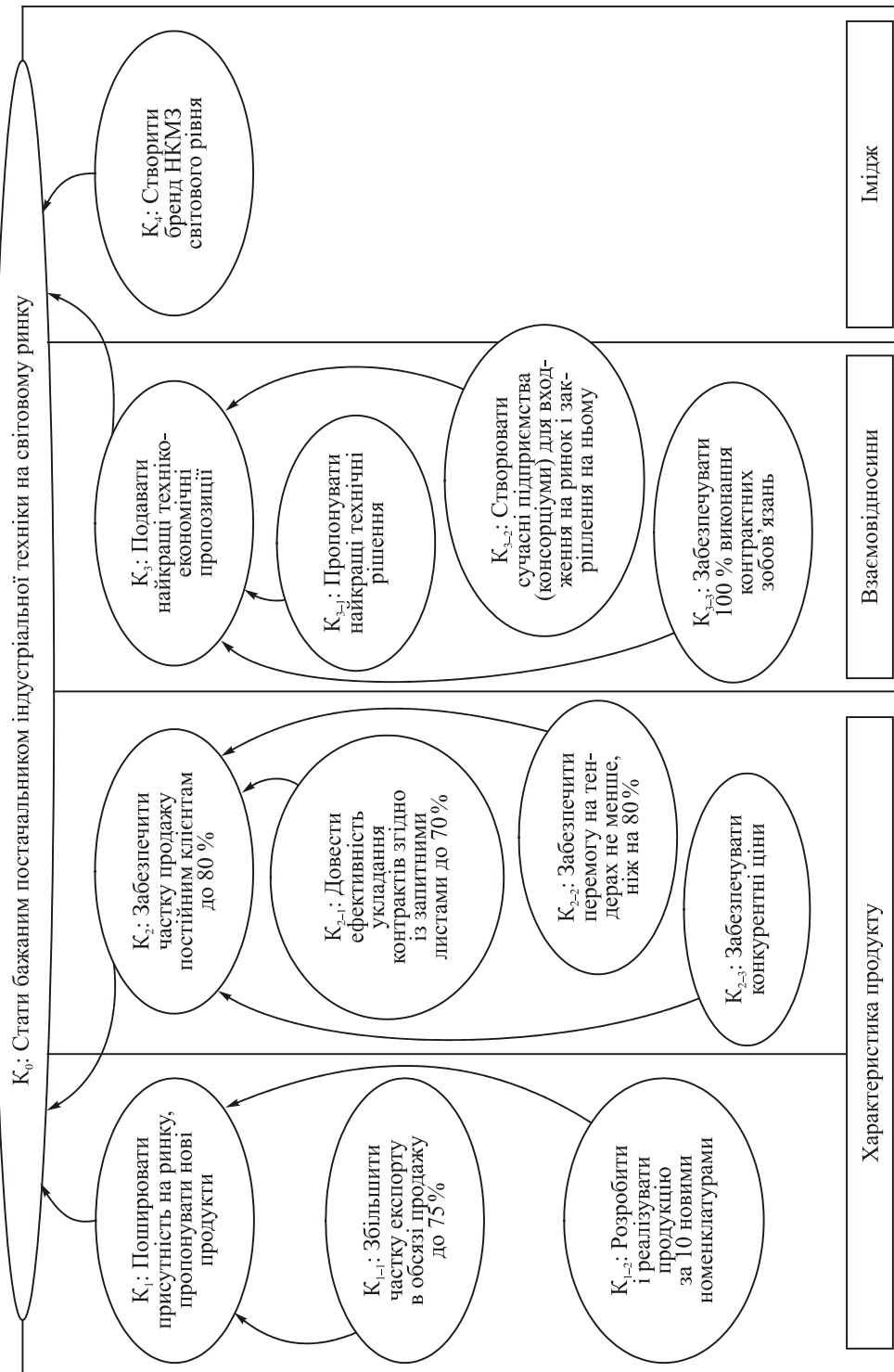


Рис. 2.5. Клієнтська складова стратегічної карти НКМЗ

2.3. Стратегія організації

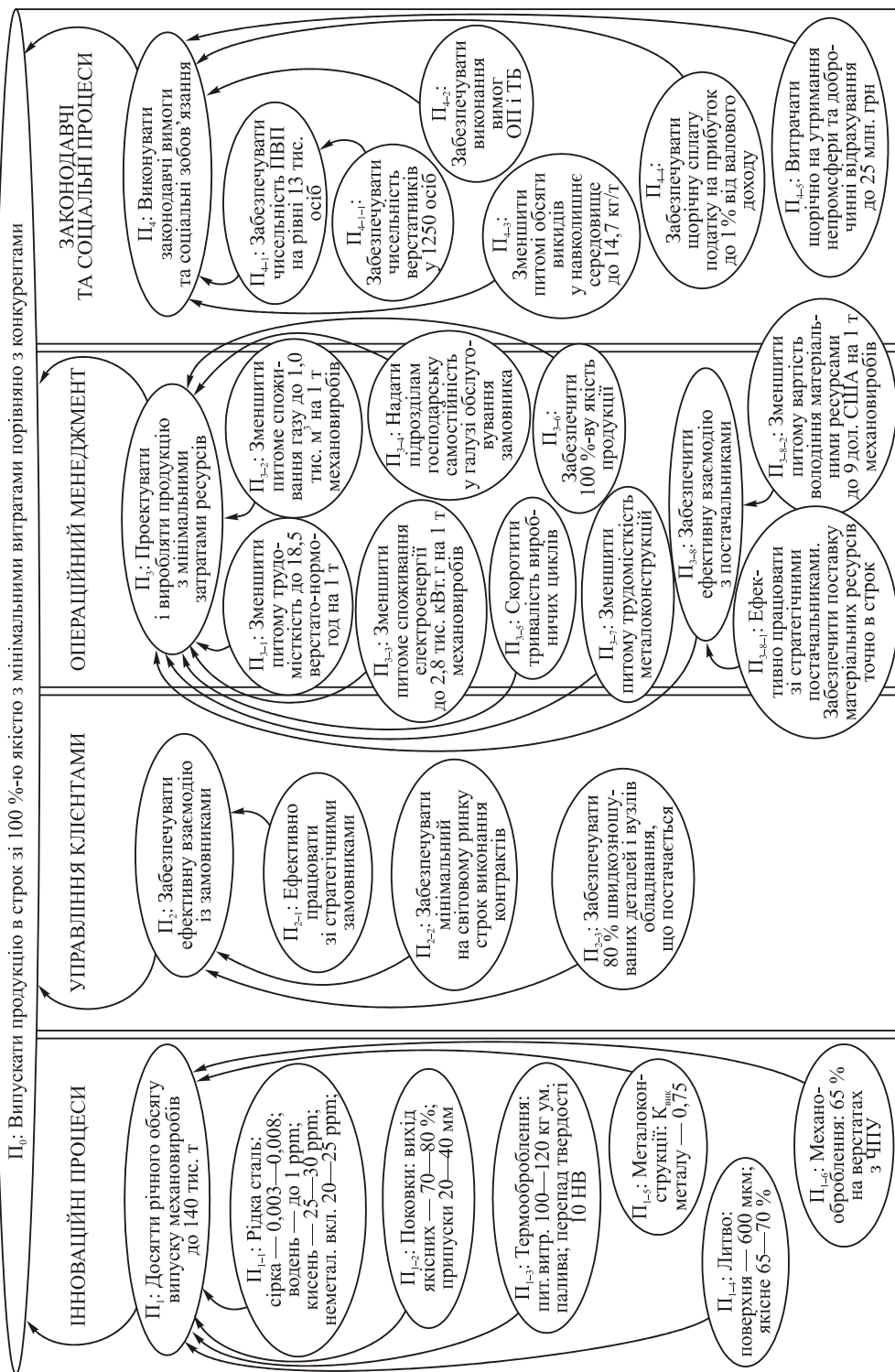


Рис. 2.6. Складові внутрішні процеси стратегічної карти НКМЗ

2.3. Стратегія організації

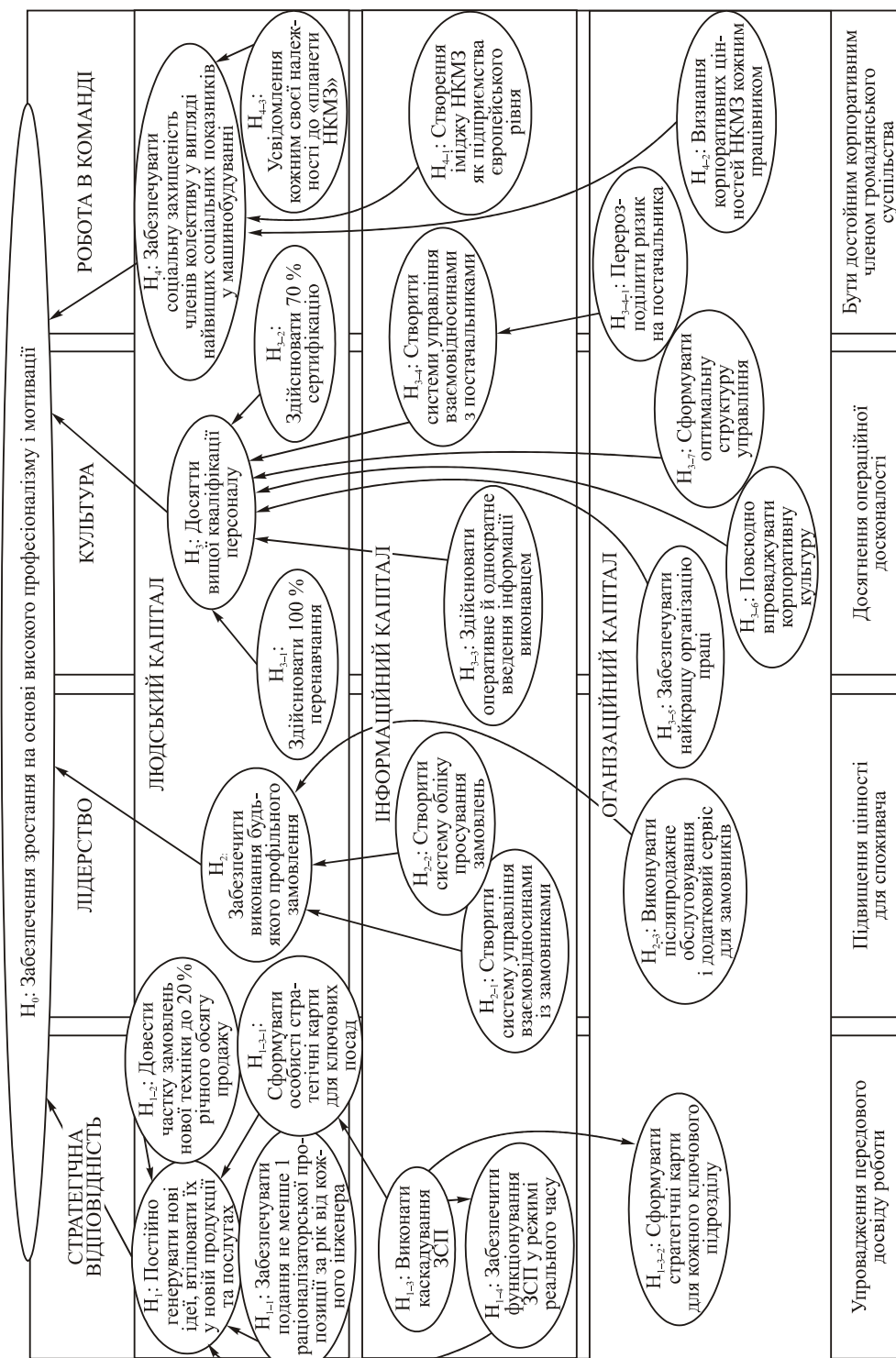


Рис. 2.7. Складова навчання і розвитку стратегічної карти НКМЗ

2.4. Цілі організації

У сфері матеріального виробництва будь-яке управління починається з визначення, уточнення чи коригування цілі діяльності.

У контексті управління виробництвом поняття «*ціль*» як заздалегідь намічене завдання, замисел, рубіж, рівень досягнення чогось — є невизначеним, абстрактним. Ціль конкретизується в кожній реальній ситуації як бажаний результат, описаний множиною кількісних та якісних характеристик.

Цілі можуть бути дрібні, швидко досяжні; великі, розраховані на тривалий час виконання; індивідуальні, колективні, корпоративні. Правильне визначення цілей має велике практичне значення, адже від цього залежить потреба в ресурсах, час виконання, організація діяльності виконавців, результат діяльності тощо.

У складних організаціях постійно існує велика кількість різноманітних цілей діяльності. Якщо їх не впорядкувати, не визначити пріоритети, то це може призвести до необґрунтованого протиставлення одних цілей іншим. Спокусливим виявиться бажання братися за виконання незначних індивідуальних цілей на шкоду виконанню складних загальнокорпоративних.

Працівники апарату управління підприємствами мають добре знати найважливіші ознаки класифікації цілей, щоб на цій основі здійснювати ефективний функціональний поділ праці. У табл. 2.2 наведено розгорнуту класифікацію цілей організації.

Таблиця 2.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ознаки розподілу цілей	Групи цілей
1. За пріоритетами	Головна мета (місія) Основні Підтримувальні Побічні
2. За ієрархією	Загальнокорпоративні Цілі цехів, департаментів та управлінь Цілі відділів, бюро, секторів, виробничих дільниць Індивідуальні
3. За сферою (напрямами) діяльності	Економічні Організаційні Виробничі Технічні Соціальні Екологічні Доброчинні
4. За спрямованістю дій	Внутрішні Зовнішні
5. За терміном реалізації	Стратегічні Довгострокові Середньострокові Оперативні

Ознаки розподілу цілей	Групи цілей
6. За характером діяльності	Створення Функціонування Розвитку Виживання
7. За джерелом формування	Колективні Групові Особистісні
8. За можливістю кількісного визначення	Формалізовані Слабкоструктуровані Неструктуровані
9. За функціональним спрямуванням	Маркетингові Кадрові Технологічні Фінансові Збутові
10. За характером вимірювання	Кількісні Якісні

Наведена класифікація цілей є універсальною. Кожній організації притаманна особлива класифікація, що складається під впливом різноманітних чинників та умов діяльності.

Між цілями, стратегією та місією організації існує тісний зв'язок. Визначальним елементом є місія, після чіткого встановлення якої вище керівництво організації за участю провідних професіоналів розробляє стратегію. Формування загальної (генеральної) стратегії організації обов'язково має супроводжуватися розробленням низки ключових функціональних стратегій, до яких належать, наприклад, ринкова, маркетингова, фінансова, соціальна, стратегія управління персоналом тощо.

На підставі стратегії розробляють систему цілей організації. Стратегія реалізується поступово, малими, але послідовними кроками через виконання індивідуальних, групових і загальнокорпоративних цілей. На рис. 2.8 наведено схему декомпозиції стратегії та цілей організації.

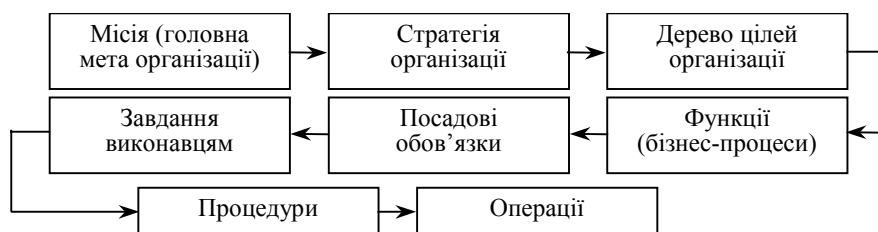


Рис. 2.8. Схема декомпозиції стратегії та цілей організації

Система цілей організації слугує об'єктивним чинником для функціонального поділу праці, формування функцій структурних підрозділів (бізнес-процесів), побудови організаційних структур, формування підрозділів і робочих місць. На

наступних етапах декомпозиції цілей організації диференціюють посадові обов'язки та завдання виконавців, які включають певний набір процедур і операцій.

На кожному робочому місці підприємства працівник виконує певну сукупність операцій. Це можуть бути технологічно-трудові операції, допоміжні, транспортні, управлінські, творчі операції професіоналів і фахівців.

На добре організованому виробництві всі робочі місця взаємозалежні і взаємопов'язані. Вони функціонують у заданому ритмі. Так, день у день виконуються особистісні, групові та колективні цілі. Своєчасне виконання оперативних цілей приводить до поетапного виконання середньострокових, довгострокових і стратегічних цілей. Рядові працівники, можливо, і не усвідомлюють, що своєю щоденною скромною працею забезпечують здійснення місії своєї організації.

Деякі автори свідомо чи несвідомо у своїх працях протиставляють стратегічне управління оперативному, штучно відривають стратегічні цілі від оперативної діяльності. Для них стратегія управління персоналом — це щось надвисоке, захмарне, а щоденна практика управління персоналом — це рутинна, не варта уваги науковця. На книжковому ринку вже маємо підручники на зразок «Стратегічний кадровий менеджмент», у яких звичайне управління персоналом ледь припудрене лексикою стратегічного забарвлення.

Головна ж ідея стратегічного управління персоналом полягає в тому, щоб повсякденна практика управління людьми на виробництві відповідала системі цілей організації. А це означає, що всі функції, завдання, процедури та операції, виконувані працівниками, мають бути належним чином сплановані, забезпечені, організовані та мотивовані. Службі персоналу в цій справі належить провідна роль. Персонал є найціннішим стратегічним ресурсом організації, отже, і служба персоналу має розглядатися як один із провідних, ключових підрозділів у системі управління.

Висновки

Для набуття стійких знань у галузі теорії та практики управління персоналом студентам слід мати чіткі уявлення про той простір, те середовище, у якому відбувається спільна праця.

Середовище, про яке йдеться, називається організацією, що створюється людьми на основі спільних цілей, інтересів і цінностей.

Щоб правильно визначити шлях стратегічного розвитку, керівники багатьох успішних організацій розробляють і реалізують корпоративну місію як генеральну мету, що визначає довгострокову орієнтацію організації на певний вид діяльності та відповідне місце на ринку і в суспільстві.

Теорія і практика стратегічного управління організаціями постійно вдосконалюється і розвивається. Серед останніх набутків цього процесу слід назвати запропоновану Р. Капланом і Д. Нортонем Збалансовану систему показників (ЗСП), яка набула широкого визнання в середовищі менеджерів і ефективно використовується ними. В Україні ЗСП розробили і використовують на Новокраматорському машинобудівному заводі та в деяких інших організаціях.

Головне в ЗСП — це модель механізму, що забезпечує досягнення організації її стратегічних цілей. Для кращої наочності моделі надається графічна

інтерпретація у вигляді стратегічної карти. Стратегічна карта складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: фінансові показники, робота з клієнтами, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу.

Висококваліфіковані, ініціативні працівники здатні суттєво збільшити ефективність внутрішніх бізнес-процесів, зміцнити ділові стосунки з клієнтами (постачальниками і споживачами) і на цій основі забезпечити досягнення запланованих фінансових показників діяльності організації.

Щоб стратегія розвитку організації була реальною і досяжною, вона має спиратися на систему корпоративних цілей. Між стратегією, місією і цілями організації має бути встановлений чіткий причинно-наслідковий зв'язок, головною ланкою якого має бути місія.

Персонал є найціннішим ресурсом організації. Звідси випливає, що всі функції, завдання, процедури та операції, виконувані працівниками, мають бути належним чином сплановані, забезпечені, організовані та мотивовані. Службі персоналу в цій справі належить провідна роль.

Терміни і поняття

Бачення керівництва (власника) організації
Збалансована система показників (ЗСП)
Місія організації
Організація
Стратегічна карта
Стратегія організації
Філософія організації
Цілі організації

Вправи до розділу 2

Питання для самоконтролю

1. Поясніть значення слова «організація» в українській мові.
2. Розкрийте роль організації як соціального утворення в сучасному суспільстві.
3. Охарактеризуйте сучасне підприємство з позицій системного підходу.
4. Наведіть визначення місії організації.
5. У чому полягає стратегічне значення місії?
6. Що собою являє бачення керівництва організації?
7. Що таке «філософія організації»?
8. Наведіть визначення стратегії організації.
9. Розкрийте сутність і значення збалансованої системи показників.
10. Розкрийте і поясніть структуру стратегічної карти.
11. Розкрийте поняття мети (цілі) організації в контексті стратегічного управління.
12. Наведіть класифікацію цілей організації.
13. Наведіть і прокоментуйте схему декомпозиції стратегії та цілей організації.
14. Поясніть, чому персонал називають стратегічним ресурсом організації.

Література для поглибленого вивчення

1. *Дафт Р.Л.* Теория организации : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт ; [пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисл. Э. М. Короткова]. — М. : Юнити-Дана, 2006. — 736 с.
2. *Каплан Р.С.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер с англ.]. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес». 2005. — 512 с. ; ил.
3. *Лафта Дж. К.* Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М. : ТК Велби ; Проспект, 2005. — 416 с.
4. *Монастирський Г.Л.* Теорія організації : навч. посібник / Г. Л. Монастирський. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
5. *Суков Г.С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; [под науч. ред. В. М. Данюка]. — К. : КНЕУ, 2008. — 232 с.
6. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.] — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

Розділ 3

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. Сутність управління персоналом.
 - 3.2. Складові процесу управління персоналом організації.
 - 3.3. Цілі, функції та принципи управління персоналом.
 - 3.4. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом.
 - 3.5. Засоби і результати управління персоналом.
 - 3.6. Управління персоналом і організація праці.
- Висновки.
Терміни і поняття.
Вправи до розділу 3.
Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- складну сутність управління персоналом як соціально-економічного явища;
- структуру процесу управління персоналом організації;
- цілі, функції та основні принципи управління персоналом;
- хто є суб'єктом і що є об'єктом в управлінні персоналом;
- які засоби використовуються в управлінні персоналом;
- що собою являє результат управління персоналом;
- як пов'язані між собою управління персоналом та організація праці;

уміти:

- використовувати знання теоретичних засад управління персоналом у практичній діяльності;
- застосовувати знання з теорії управління персоналом у викладацькій та консультативній роботі.

3.1. Сутність управління персоналом

Управління персоналом у наш час є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем. Про це говорять і пишуть у наукових статтях, монографіях і дисертаціях, видають спеціалізовані журнали. Управління персоналом вивчають в університетах і коледжах у всьому світі, пишуть підручники, видають різноманітні навчально-методичні матеріали, проводять наукові конференції. Висококваліфіковані фахівці спільно з керівниками в

численних організаціях щодень розв'язують багато різноманітних питань із практичного управління персоналом.

Як соціально-економічне явище управління персоналом є дуже складним, багатогранним, багатоаспектним феноменом. Складну сутність управління персоналом можна зрозуміти, якщо аналізувати це явище з погляду на форми його прояву (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ілюстрація складності, багатогранності соціально-економічного явища «Управління персоналом»

1. Управління персоналом — одна з провідних функцій управління організацією. За значенням управління персоналом як функція поступається лише загальному управлінню, призначення якого полягає у визначенні місії, мети, стратегії розвитку організації, плануванні її діяльності, організації виробництва та в контролі виконання планів.

Велику цінність, значущість управління персоналом для будь-якої організації зрозуміти неважко. Варто лише знати, що всі бізнес-процеси здійснюються людьми: формування портфеля замовлень, проектування виробів, розроблення технологічних процесів, організація виробництва і безпосередній процес виробництва, енергетичне забезпечення, транспортне обслуговування і ще багато інших допоміжних процесів — усе це робиться людьми. Управляють усіма цими процесами не прямо, а опосередковано, через людей, впливаючи на їхню поведінку різними методами.

Коли ми кажемо, що начальник цеху управляє цим великим сегментом підприємства, відповідає за виробництво закріпленої за ним номенклатури виробів, то це зовсім не означає, що він сам керує численними машинами, механізмами та іншими технічними системами.

Як суб'єкт управління персоналом начальник цеху загальноцехові плани з виробництва розподіляє між виробничими дільницями. Він скеровує діяльність своїх заступників, начальників змін, старших майстрів і майстрів на те, щоб ці

керівники створювали необхідні умови для безперервного виконання планових завдань кожною виробничою ділянкою, кожним робітником на своєму робочому місці.

У розпорядженні начальника цеху також є чималий штат фахівців і допоміжних робітників: диспетчер, технолог, економіст, нормувальник, механік, контролери якості, слюсарі, електрики, кранівники, водії, вантажники тощо. Кожен майстер щодня після закінчення своєї зміни інформує керівництво цеху та диспетчерську службу про стан виконання змінних завдань.

Кожен майстер виробничої ділянки має у своєму підпорядкуванні десятки робітників різного рівня кваліфікації та різних професій. Серед керівників лінійного управління саме майстер є найактивнішим суб'єктом управління персоналом. Він розподіляє між робітниками планові завдання, слідкує, щоб усі робочі місця були забезпечені потрібними ресурсами, відповідає за якість продукції, за правильне використання засобів виробництва, за трудову дисципліну робітників, за їхнє здоров'я і життя.

2. Будь-яка функція управління складним виробництвом, у якому задіяні сотні, а нерідко й тисячі працівників, потребує багатьох висококваліфікованих фахівців, чималих коштів, матеріальних витрат. А головне — всі функції управління, зокрема й управління персоналом, потребують неослабної уваги як з боку лінійних керівників, так і з боку підрозділів функціональної спеціалізації.

Послідовну сукупність різноманітних дій з управління виробництвом зазвичай називають **управлінським процесом**. Цей процес не переривається доти, доки функціонує організація.

З позицій процесного підходу до управління та організації виробництва управління персоналом теж вважаємо процесом. *Принципово важливою характеристикою управління персоналом є його означення як складного системно організованого процесу, що здійснюється у просторі та часі.*

Хорошим прикладом безперервності процесу управління персоналом є організації, які працюють без зупинок і вдень, і вночі, і в будні, і в свята. Це стосується, наприклад, залізничного, повітряного, водного видів транспорту, багатьох підприємств, які через технологічні особливості функціонують безперервно до зупинки основного обладнання на капітальний ремонт.

3. Галузі важкої індустрії у світі почали інтенсивно розвиватися наприкінці XIX і особливо на початку XX ст. Керівники підприємств, інженери, економісти помітили, що традиційні методи і способи управління підприємствами стали втрачати свою ефективність, тому що вже не відповідали зростим масштабам виробництва, новим технологіям, більш жорстким вимогам ринку до якості продукції. Важливим сигналом про необхідність рішучих змін в управлінні підприємствами стали численні страйки робітників, незадоволених умовами праці та рівнем трудових доходів. Власники підприємств теж виражали незадоволення, адже темпи зростання продуктивності, а отже, і прибутковості виробництва, не відповідали зростим інвестиціям.

Індустрія потребувала серйозних наукових рекомендацій до подолання кризи управління. На цю потребу одним із перших відгукнувся американський інженер Ф. Тейлор. Не маючи наукових ступенів і вчених звань, не будучи професійним науковцем, Ф. Тейлор спромігся започаткувати і суттєво розвинути наукові підходи і методи аналізу складних процесів у галузі організації праці,

організації виробництва, управління підприємствами, планування, нормування та оплати праці тощо. *Ф. Тейлор завів науку на територію підприємства.* У цьому його величезна заслуга перед людством.

Згодом у Ф. Тейлора з'явилося багато послідовників, які ось уже понад сто років вивчають і вдосконалюють управління виробництвом в усіх його аспектах, не є винятком і проблематика управління персоналом.

Для вдосконалення управління персоналом світова наука зробила багато. Однак життя на завмирає, виробництво в наш час динамічно розвивається і так само, як і сто років тому, потребує наукового супроводу.

В управлінні персоналом найбільшої уваги з боку науки потребують питання:

- розвитку соціально-трудових відносин у широкому плані;
- гуманізації праці;
- розвитку персоналу;
- пошуку механізмів узгодження доходів працівників вищої ланки управління та інших найманих працівників з динамікою ефективності виробництва;
- оцінювання внеску індивідів і низових трудових колективів у загальні здобутки підприємства;
- наукового аналізу та узагальнення кращих надбань у галузі управління персоналом у різних країнах світу.

Звідси випливає, що *управління персоналом є важливим об'єктом наукових досліджень, отже, і галуззю науки.*

4. За радянської влади в Україні були невідомі такі поняття, як персонал, управління персоналом чи менеджмент персоналу. У відділах кадрів працювали, як правило, офіцери запасу, рідше — юристи. Відділ кадрів наймав працівників на замовлення лінійних керівників та опікувався кадровим діловодством. Відділ технічної підготовки кадрів організовував первинну професійну підготовку та підвищення кваліфікації робітників. Відділ організації праці та заробітної плати відповідав за нормування праці, тарифікацію робіт і планування чисельності працівників, фонду оплати праці та продуктивності праці.

У відділі технічної підготовки кадрів працювали переважно випускники інженерних спеціальностей, підпорядковувався цей підрозділ головному інженерові підприємства.

Відділ організації праці та заробітної плати був підпорядкований головному економістові або безпосередньо директорові підприємства. У цьому відділі працювали і економісти, і фахівці з технічною освітою.

У зв'язку з тим що основні показники виробничо-господарської діяльності кожне підприємство одержувало від галузевого міністерства, то від заводських фахівців особливої творчості не вимагалось, і вона не заохочувалась.

Перехід на ринкові засади господарювання докорінно змінив ситуацію. Тепер кожне підприємство самостійно шукає замовників на власну продукцію, планує свою діяльність, турбується про забезпечення ресурсами, залучає інвесторів. Якщо підприємство не матиме попиту на свою продукцію, то воно нікому не потрібне, отже, збанкрутує.

Усе це змусило керівників рішуче перебудовуватися, робити все можливе для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Першим кроком на цьому шляху є формування власного конкурентоспроможного персоналу. І от тут, на-

решті, нашим керівникам знадобився раніше замовчуваний, багаторічний досвід західних підприємств, фірм, компаній, корпорацій у царині побудови служб персоналу, управління персоналом, безперервного навчання працівників, усього того, що нині називається економікою знань.

Спочатку в організаціях із іноземним капіталом, потім на інших почали з'являтися нові назви кадрових підрозділів, нові посади фахівців, що розуміють і впроваджують стратегію управління персоналом, політику управління персоналом, запроваджують нові методи оцінювання, сертифікації, заохочення працівників тощо. Хоча нові підрозділи з управління персоналом в організаціях називаються по-різному, адже для цього не існує і не потрібно якихось стандартів, ми з повним правом констатуємо, що *в Україні виникла і динамічно розвивається нова сфера професійної діяльності — управління персоналом*.

5. З розвитком служб персоналу в організаціях цілком закономірно на ринку праці виник спочатку малопомітний, а згодом став значним попит на відповідних фахівців. За законами ринку попит стимулює пропозицію. У зв'язку з тим що регіональні центри зайнятості не мали можливостей оперативно допомагати організаціям у питаннях комплектування новостворюваних служб персоналу висококваліфікованими фахівцями, цю місію швидко перехопили приватні кадрові агентства.

Таким чином, констатуємо, що на ринку праці України цілком природно утворився *специфічний сегмент — ринок праці для фахівців з управління персоналом*.

6—7. Зростаючий попит організацій на фахівців з управління персоналом від початку задовольнявся не повною мірою і не завжди якісними кадрами, бо їхньою підготовкою ніхто не займався фактично до середини 90-х років ХХ ст.

З ініціативи професорсько-викладацького складу Київського державного (нині — національного) економічного університету в Україні було започатковано у 1990-х роках підготовку бакалаврів, спеціалістів і магістрів за спеціальністю «Управління трудовими ресурсами», яка пізніше трансформувалась у спеціальність «Управління персоналом та економіка праці». Тепер таких фахівців готують близько 30 вищих навчальних закладів практично в усіх регіонах України. Створено багато консалтингових фірм, які надають послуги з короткострокового навчання і підвищення кваліфікації фахівців з різних проблем управління персоналом. У кількох містах України при спеціалізованих кафедрах університетів функціонують аспірантура і докторантура з підготовки наукових кадрів.

Так в Україні сформувались і *напрямок підготовки кадрів для сфери управління персоналом, і відповідний сегмент ринку освітніх послуг*.

8. Характеристика сутності управління персоналом як соціально-економічного явища буде неповною, якщо не згадати, що *управління персоналом — це також і навчальна дисципліна*, яку в Україні вивчають студенти всіх економічних спеціальностей та спеціальності менеджмент, слухачі різних бізнес-шкіл, що опановують другу вищу освіту, а також працівники численних організацій.

Головним завданням навчальної дисципліни «Управління персоналом» є надання студентам і слухачам систематизованої інформації про управління

персоналом як системно організованого процесу, що відбувається у просторі і в часі.

3.2. Складові процесу управління персоналом організації

Складний процес управління персоналом здійснюється зусиллями багатьох людей — суб'єктів управління персоналом. Для кращого розуміння цього складного процесу, для спеціалізації суб'єктів управління ним, аналізу та оцінювання якості сукупний процес управління персоналом поділяють на кілька частин, які назвемо частковими процесами.

Єдиного підходу щодо декомпозиції процесу управління персоналом не існує, в кожній організації це робиться самостійно з урахуванням різних обставин, серед яких іноді вирішальними стають звичка, традиція, інерція мислення.

Огляд часткових процесів варто розпочати із загального управління організацією. В рамках загального управління вирішуються питання створення (чи реорганізації) дієздатної служби персоналу. Це можна вважати початковим, стартовим етапом або першим частковим процесом управління персоналом.

Коли служба персоналу створена і функціонує, вище керівництво організації спільно з керівництвом цієї служби розроблюють (уточнюють, коригують удосконалюють) стратегію і політику управління персоналом та вживають заходів щодо розвитку корпоративної культури, яка покликана виховувати і згуртовувати працівників.

Стратегія управління персоналом, політика управління персоналом, корпоративна культура є базовими, опорними елементами для всіх інших часткових процесів управління персоналом. Від того, наскільки якісно побудовано ці опорні елементи (вони мають бути не лише міцними, а й гнучкими одночасно) суттєво залежить ефективність як складових, так і цілого процесу управління персоналом. Через те стратегія і політика управління персоналом, корпоративна культура мають бути об'єктами постійної уваги та контролю з боку вищого менеджменту організації.

До найважливіших часткових процесів управління персоналом також зараховуємо:

- планування і прогнозування;
- аналіз робіт і визначення вимог до компетенцій працівників;
- професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
- укладання трудових договорів та адаптація новоприйнятих працівників;
- управління рухом працівників та кадрове діловодство;
- навчання працівників і управління трудовою кар'єрою (розвиток персоналу);
- організація та обслуговування робочих місць;
- нормування праці та управління трудомісткістю виробничої програми;
- оперативне управління підрозділами і працівниками;
- оцінювання діяльності підрозділів і працівників;

- розроблення і застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;
- управління охороною праці та гуманізація праці;
- управління соціальним розвитком і соціальний захист працівників та ветеранів праці;
- юридичне обслуговування організації та працівників;
- моніторинг ефективності управління персоналом.

Залежно від масштабів виробництва, фінансових і штатних можливостей організацій часткові процеси управління персоналом можуть бути глибше диференційовані або, навпаки, інтегровані в кілька більш об'ємних часткових процесів. Це не принципово, головне — визначити конкретних виконавців для кожного часткового процесу; обов'язки виконавців чітко прописати в посадових інструкціях та забезпечити надійний контроль якості й своєчасності виконання.

Часткові процеси управління персоналом виконуються в різних часових режимах. Наприклад, планування і прогнозування здійснюються періодично, професійний добір працівників у малих і середніх організаціях відбувається за потреби в нових працівниках, натомість на підприємствах з великим оборотом кадрів служба персоналу цим займається постійно.

Організують нові робочі місця в разі потреби, а обслуговувати задіяні у виробництві робочі місця доводиться щодня, а нерідко і в кілька змін. Оперативне управління підрозділами і працівниками — це щоденний, щозмінний клопіт лінійних керівників. Найбільший тягар у цій справі лягає на плечі майстрів виробничих дільниць.

Отже, ми розглянули в стислому викладенні складну структуру процесу управління персоналом в організації. Важливим завданням є надання цьому процесові властивостей системності, збалансованості, безперервності та ефективності. Тут провідна роль належить директорові з персоналу, цим перевіряються його компетентність, вміння об'єднати дії багатьох підрозділів та виконавців і спрямувати зусилля, колективну думку на розв'язання непростих завдань з управління персоналом.

3.3. Цілі, функції та принципи управління персоналом

Ціль (мета) — заздалегідь намічене завдання, замисел; те, до чого хтось прагне, чого хоче досягти.

Ціль може бути простою і конкретною. Наприклад: підібрати на посаду інспектора з кадрів для фабрики А молодого спеціаліста з числа випускників КНЕУ, який добре навчався і забезпечений житлом у Києві. Бувають цілі складні, потребують великих матеріальних, фінансових і трудових витрат, розраховані на тривалий час їх досягнення. Цілі можна об'єднувати, інтегрувати і диференціювати, поділяти на складові.

Процес управління персоналом спрямований на досягнення багатьох цілей організації: дрібних і великих, простих і складних, короткострокових і дуже тривалих. Усі їх зведемо до двох — взаємопов'язаних і невіддільних одна від

одної, як дві сторони однієї монети чи медалі. Якусь із них назвати першою чи головнішою неможливо, бо вони однозначні, тому в табл. 3.1 ці дві цілі розташуємо на одному рівні.

Таблиця 3.1

ІНТЕГРОВАНІ ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ціль: підвищення ефективності діяльності організації	Ціль: підвищення якості трудового життя персоналу
Показники та критерії, що характеризують просування в напрямі досягнення цілей	
Зростання: — продуктивності праці та виробництва; — прибутку; — доходів акціонерів; — зміцнення позицій організації на ринку тощо	Рівень і динаміка зростання трудових доходів працівників. Гарантії тривалої зайнятості. Поліпшення умов праці. Можливості розвитку працівників. Рівень побутового та медичного обслуговування працівників тощо

Як видно з табл. 3.1 цілі управління персоналом одночасно є і цілями організації. Інакше й бути не може, адже організація — це насамперед люди (засновники, власники, наймані працівники). Роботодавець залучає працівників для того, щоб вони працювали на досягнення цілей організації. Працівники наймаються на роботу для того, щоб працею здобувати кошти на прожиття, щоб умови та результати праці приносили певне задоволення.

Органічна спорідненість, взаємозалежність обох інтегрованих цілей виявляється таким чином. Якщо всі працівники сумлінно виконують свої обов'язки, організація має позитивні показники колективної діяльності, завдяки цьому зростають її можливості задовольняти потреби персоналу, інвестувати в розвиток персоналу, в поліпшення умов праці. Люди, маючи задоволення від результатів праці, свідомо і творчо ставляться до своїх обов'язків, удосконалюють технологію та організацію виробництва і праці, тим самим сприяють подальшому зростанню ефективності виробництва і своїх трудових доходів.

Отже, через механізм ефективного управління персоналом і загального управління організацією, по-перше, забезпечується досягнення обох інтегрованих цілей, а по-друге, досягається зближення інтересів власника (роботодавця) і найманого персоналу. Зрештою, в цьому і полягає мета соціального партнерства та соціально-трудових відносин на рівні організації.

Якщо цілі організації та управління персоналом визначено, то хтось мусить працювати для їх досягнення. Тут ми підійшли до поняття функції в управлінні організацією загалом і в управлінні персоналом зокрема. Під функцією розуміємо певну сукупність взаємопов'язаних завдань і дій суб'єкта, спрямованих на досягнення визначених цілей організації.

Функція в управлінні — поняття певною мірою абстрактне. Кожна функція набуває конкретики, коли відповідальність за досягнення цілей організації розподіляється між конкретними суб'єктами — виконавцями.

Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту виконує різні функції. Їх можна поділити (правда, дещо умовно) на дві групи — загальні та спеціальні.

У теорії менеджменту до загальних функцій зараховують такі: планування, організація, мотивування та контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні — кожен у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності. Однак варто зробити таке уточнення: загальні функції управління керівники виконують по відношенню до своїх підлеглих працівників.

Спеціальні функції управління виконують функціональні підрозділи організації згідно з покладеними на них функціональними обов'язками, що впливають із функціонального поділу праці.

Принципова відмінність спеціальних функцій управління від загальних полягає в тому, що перші стосуються всієї організації, а другі — лише підлеглих працівників у кожного керівника.

Приклад

Начальник відділу організації праці та заробітної плати, виконуючи загальні функції управління, планує, організовує, мотивує та контролює роботу працівників свого відділу.

Одночасно цей керівник разом із працівниками свого відділу в інтересах усієї організації виконує низку спеціальних функцій:

- нормування праці;
- облік трудомісткості продукції;
- планування чисельності і структури персоналу;
- планування продуктивності праці;
- планування витрат на персонал тощо.

Щоб управління персоналом організації було ефективним, воно має відповідати вимогам низки принципів, напрацьованих багаторічною практикою господарювання.

Принципи управління персоналом — це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Управління персоналом організації має здійснюватися на таких основних принципах:

- планомірності;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

Принцип планомірності вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництва та праця на кожному робочому місці відбувалися на планомірній основі, тобто скоординовано і синхронно. Відсутність планомірності, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення

ритму виробництва, втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо.

Дуже важливим для ефективності управління персоналом є **принцип системності**, який обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Сутність системного підходу полягає в тому, що управління персоналом слід розглядати як складний системно організований процес, у якому задіяні всі без винятку керівники, професіонали і фахівці функціональних підрозділів. Управління персоналом відбувається у часі й просторі, торкається кожного працівника. Тому в цьому процесі все є важливим, тут не варто щось вважати головним, а щось — другорядним і малозначущим. Послаблення уваги до будь-якого елементу управління персоналом відразу обернеться негативними наслідками, спричинить ланцюгову реакцію множення численних негараздів у вигляді зупинок виробництва, погіршення якості праці, перевищення ресурсів тощо.

Принцип єдиноначальності слід розуміти як необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові. Кожен керівник має нести персональну відповідальність за стан справ у підпорядкованому йому підрозділі.

Принцип соціального партнерства доповнює та врівноважує принцип єдиноначальності. Трудовий колектив організації працюватиме свідомо і продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником) буде досягнуто взаєморозуміння і балансу інтересів, соціальної згоди і бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність. Але це не варто розуміти буквально — сьогодні вклали гроші, а завтра рахуватимемо прибуток: окремі статті витрат приносять віддачу не відразу, а згодом, хоча це не означатиме, що саме на цих статтях треба заощаджувати.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.

Світовою практикою доведено, що з усіх можливих стилів керівництва демократичний стиль є найкращим стосовно мотивації персоналу працювати продуктивно.

Принцип економічної заінтересованості полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і увесь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, на благо кожного працівника і суспільства.

Принцип соціальної доцільності доповнює принцип економічної заінтересованості. Це означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані. Коли людина задоволена роботою, вона працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

3.4. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом

Будь-який управлінський процес — це певні дії якогось суб'єкта, спрямовані на здійснення бажаних змін у керованому об'єкті. В управлінні персоналом теж є відповідні, конкретні суб'єкт і об'єкт, між якими встановлюється прямий і зворотний зв'язок.

У малих організаціях чисельність персоналу невелика, тому керувати кількома працівниками цілком спроможні власник, засновник чи уповноважений фахівець. Інша річ — велике підприємство, на якому працюють тисячі людей. На таких підприємствах, як правило, широка номенклатура продукції, розгалужена інфраструктура, велика кількість різноманітного обладнання, складна система управління — все це обумовлює і складність процесу управління персоналом.

За таких умов суб'єктом управління персоналом аж ніяк не може бути одна людина, в подібних організаціях суб'єкт управління персоналом — поняття збірне. У великих організаціях суб'єктом, точніше — суб'єктами управління персоналом є, по-перше, всі без винятку керівники, по-друге, підрозділи служби персоналу.

Керівники, кожен у межах своїх повноважень, керують підлеглим персоналом:

- забезпечують роботою;
- розподіляють завдання;
- беруть участь в організації оплати праці;
- беруть участь у створенні належних умов праці;
- сприяють навчанню;
- контролюють якість роботи, виконавську і трудову дисципліну тощо.

Служба персоналу виконує величезний обсяг аналітичної роботи, планування, оцінювання, організовування, навчання, винагородження, обліку персоналу тощо.

Основним предметом праці для підрозділів служби персоналу є різноманітна інформація. Продуктом діяльності служби персоналу теж є інформація у формі проектів планів, графіків, наказів, норм, лімітів, регламентів, методичних вказівок і рекомендацій тощо. Вся створювана службою персоналу нова інформація використовується керівниками всіх структурних підрозділів.

Будь-які організаційно-розпорядчі рішення ухвалюються керівниками на підставах інформації, документів, звітів, які готує служба персоналу. Опосередковану участь в управлінні персоналом беруть планово-економічний відділ (розробляє плани і графіки виробництва) і бухгалтерія (нараховує та виплачує працівникам заробітну плату).

Об'єктом, на який спрямовано процес управління персоналом, є персонал організації як цілісного утворення, персонал кожного структурного підрозділу, кожен працівник.

Одна й та сама людина в організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом у процесі управління персоналом. Наприклад, майстер виробничої дільниці є типовим суб'єктом управління персоналом, оскільки керує десятками робітників. Але у виробничих стосунках із начальником цеху майстер перетворюється на об'єкт управління, він зобов'язаний виконувати всі розпорядження свого керівника як суб'єкта управління персоналом.

3.5. Засоби і результати управління персоналом

Засоби управління персоналом — збірне поняття, що охоплює широке коло різноманітних елементів, які використовуються для управління людьми у сфері спільної праці. Насамперед це інтелект, кваліфікація, організаційно-управлінські компетенції суб'єктів управління персоналом. До засобів управління персоналом також належать сучасна комп'ютерна техніка, загальне і спеціальне програмне забезпечення, інформаційні мережі та інформаційні технології, бази даних та інша службова інформація, різноманітні засоби зв'язку, управлінська документація. Дієвим засобом впливу на персонал, зокрема на трудову поведінку працівників, є інструменти матеріального і морального заохочення.

У процесі регулювання трудової діяльності працівників використовуються різні підходи, способи, прийоми, що ґрунтуються на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітні методи управління людьми.

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні¹.

Результати управління персоналом мають відповідати його цілям. Виходячи з сутності управління персоналом його результати повинні мати щонайменше два виміри — економічний і соціальний (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Результати управління персоналом

Перший полягає в економічній ефективності управління персоналом, а другий — у соціальній. Економічна ефективність вимірюється економічними показниками: прибуток, рентабельність, продуктивність, матеріало- та енергомісткість продукції тощо. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динаміка реальної заробітної плати, зміст і умови праці, плинність персоналу, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

¹ Методи управління персоналом детальніше розглядаються в Розділі 18 «Регулювання трудової діяльності персоналу».

3.6. Управління персоналом і організація праці

У процесі підготовки фахівців «Управління персоналом» і «Організація праці» як навчальні дисципліни викладаються окремо. Для кожної з названих навчальних дисциплін існує своя програма, відповідна навчальна література. З дидактичних міркувань таке відокремлення цілком виправдане. Тим часом, якщо студентові не пояснити справжні взаємозв'язки між управлінням персоналом та організацією праці, у нього може скластися уявлення, що ці два процеси в реальному виробництві відбуваються паралельно і незалежно один від другого.

Насправді це зовсім не так. У реальному виробництві процеси управління персоналом і організації праці настільки тісно переплетені, взаємопов'язані та взаємообумовлені, що не підготовленій людині важко збагнути, де закінчується організація праці й починається управління персоналом, чи навпаки. Тим більше, що часто-густо питаннями організації праці та управління персоналом опікуються ті самі суб'єкти. Це найбільш властиво майстрові виробничої дільниці.

Приклад

Посадові обов'язки майстра виробничої дільниці	
Як суб'єкта управління персоналом	Як суб'єкта організації праці
1. Брати участь у професійному доборі працівників на вакантні робочі місця.	1. Брати участь в організації робочих місць для робітників.
2. Організовувати адаптацію новоприйнятих робітників.	2. Контролювати якість обслуговування робочих місць і вживати заходи у разі порушення регламентів обслуговування.
3. Брати участь у плануванні навчання робітників.	3. Розставляти робітників по робочих місцях.
4. Брати участь у професійно-кваліфікаційному просуванні робітників.	4. Розподіляти виробничі завдання по робочих місцях.
5. Складати графіки відпусток робітників.	5. Проводити виробничий інструктаж робітників дільниці.
6. Контролювати дотримання робітниками правил охорони праці та техніки безпеки.	6. Контролювати виконання робітниками змінних виробничих завдань.
7. Брати участь у розслідуванні нещасних випадків на дільниці.	7. Контролювати дотримання робітниками встановлених режимів праці та відпочинку.
8. Контролювати: — використання робітниками виробничих ресурсів; — дотримання робітниками правил експлуатації обладнання та інших технічних засобів; — дотримання робітниками правил внутрішнього трудового розпорядку.	
9. Оцінювати робітників і подавати пропозиції до їх матеріального і морального заохочення та накладання адміністративних стягнень у разі суттєвих порушень трудової дисципліни.	
10. Звітувати про виконання дільницею планів з виробництва продукції.	

У наведеному прикладі переліку обов'язків майстра обов'язки за пунктами 8 і 9 не можна однозначно кваліфікувати: чи належать вони до питань управління пер-

соналом, чи до питань організації праці. Подібне переплетіння обов'язків з управлінням персоналом та організації праці має місце в діяльності кожного керівника.

Організація праці на виробничих підприємствах так само, як і управління персоналом — процес дуже складний. Найбільшої уваги та людських і матеріальних витрат потребує організація праці робітників основного виробництва. Це пояснюється тим, що кожне робоче місце має функціонувати і видавати стільки якісної продукції, скільки заплановано. Кожне робоче місце технологічно пов'язане з десятками інших робочих місць.

Робочі місця основного виробництва потребують різноманітних ресурсів, постійного догляду з боку численних служб. Наприклад, до організації праці робітників основного виробництва машинобудівного заводу залучаються:

- керівники лінійного управління (начальники цехів, їхні заступники, начальники змін, майстри, частково — бригадири);
- відділ організації праці та заробітної плати;
- відділ головного технолога;
- відділ головного механіка;
- відділ головного енергетика;
- транспортний цех;
- відділ охорони праці та техніки безпеки;
- відділ технічного контролю якості продукції;
- господарчий відділ;
- ремонтно-будівельний цех (дільниця).

Як бачимо, організація праці є справою колективною. Однак персональну відповідальність за стан організації праці несуть керівники структурних підрозділів, кожен у межах своїх повноважень.

Не можна управляти персоналом, не вирішуючи одночасно численних питань, що стосуються організації праці. Так само не можливо керувати працівниками, ухиляючись від розв'язання завжди термінових питань підтримання організації праці багатьох працівників на належному рівні.

Підсумовуючи викладене, стверджуємо, що *для кожного керівника організація праці є центральним завданням управління персоналом*. Підрозділи і працівники служби персоналу безпосередньо працівниками інших структурних підрозділів не керують, їх не наділено правом ухвалювати управлінські рішення. Натомість служба персоналу надає керівникам інших підрозділів численні послуги в галузі:

- професійного добору кадрів;
- обліку руху персоналу;
- розвитку персоналу;
- мотивування трудової поведінки працівників;
- планування трудових показників;
- нормування праці;
- тарифікації робіт;
- оцінювання працівників;
- науково-методичного та інформаційного забезпечення тощо.

Якщо врахувати, що служба персоналу нині бере активну участь у розробленні стратегії організації, стратегії та політики управління персоналом, то стане зрозумілою величезна роль цієї служби в діяльності кожної організації.

Висновки

Управління персоналом як соціально-економічне явище є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. Його складну сутність можна зрозуміти через аналіз форм прояву.

Управління персоналом — це:

- одна з найважливіших функцій управління організацією;
- системно-організований процес;
- галузь науки, об'єкт досліджень;
- сфера професійної діяльності;
- сегмент ринку праці;
- напрям підготовки кадрів;
- сегмент ринку освітніх послуг;
- навчальна дисципліна.

Головним завданням навчальної дисципліни є формування у студентів і слухачів компетенцій у галузі управління персоналом як системно організованого процесу, що відбувається в просторі та часі.

Згідно з процесним підходом управління персоналом являє собою певну сукупність взаємопов'язаних часткових процесів, які можуть відбуватися одночасно і в різний час, послідовно і паралельно, тобто залежно від конкретної ситуації.

Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей:

- підвищення ефективності діяльності організації;
- підвищення якості трудового життя персоналу.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій.

Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень.

Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Щоб управління персоналом було результативним, воно має здійснюватися на таких основних принципах:

- плановірності;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

Кожен процес здійснюється конкретними суб'єктами. У великих організаціях суб'єктами управління персоналом є, по-перше, всі без винятку керівники; по-друге, структурні підрозділи служби персоналу.

Об'єктом, на який спрямовано процес управління персоналом, є працівники організації як цілісного утворення, персонал кожного структурного підрозділу, кожен працівник організації.

До засобів управління персоналом належать: інтелект, кваліфікація, організаційно-управлінські компетенції суб'єктів управління персоналом, комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, інформаційні мережі та технології, бази даних, засоби зв'язку, управлінська документація тощо.

В управлінні персоналом широко використовуються такі групи методів впливу на трудову поведінку працівників: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Ефективне управління персоналом, як правило, обертається позитивними економічними та соціальними результатами.

Дуже важливим завданням управління персоналом є вдосконалення організації праці. Не може бути управління персоналом ефективним, якщо організації праці приділяється недостатньо уваги. І навпаки, важливою передумовою високого рівня організації праці є відповідний рівень управління персоналом.

Терміни і поняття

Засоби управління персоналом
Об'єкт в управлінні персоналом
Принципи управління персоналом
Результати управління персоналом
Суб'єкт в управлінні персоналом
Функції управління персоналом
Цілі управління персоналом

Вправи до розділу 3

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і форми прояву управління персоналом як соціально-економічного явища.
2. На досягнення яких цілей спрямовується процес управління персоналом?
3. Дайте визначення і наведіть приклади спеціальних функцій управління персоналом.
4. Які вам відомі принципи управління персоналом?
5. Хто є суб'єктом управління персоналом організації?
6. Розкрийте поняття об'єкта в управлінні персоналом. Наведіть приклади.
7. Наведіть перелік основних засобів управління персоналом.
8. Які методи впливу на трудову поведінку працівників застосовують суб'єкти управління персоналом?
9. До яких результатів повинні прагнути суб'єкти управління персоналом?

Література для поглибленого вивчення

1. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — 896 с.
2. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.

3. *Лук'янихін В.О.* Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. О. Лук'янихін. — Су-ми : ВТД «Університетська книга», 2004. — 592 с.
4. *Мартин Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Грэм Мартин и Сьюзан Хетрик ; [пер. с англ. Е. И. Титова ; науч. ред. М. А. Беликова]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2008. — 336 с.
5. Організація праці : навч. посібник / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2009. — 332 с.
6. *Стаут Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М. : Инфра-М, 2004.
8. *Хентце Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер ; [пер. с нем. Г. А. Рахманина]. — М. : Междунар. отношения, 1997. — 664 с.

Розділ 4

ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 4.1. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації.
 - 4.2. Основні характеристики персоналу.
 - 4.3. Структура персоналу.
 - 4.4. Управління процесом оптимізації чисельності й структури персоналу.
- Висновки.
Терміни і поняття.
Вправи до розділу 4.
Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- визначення поняття «персонал»;
- особливості персоналу як стратегічного ресурсу організації;
- найважливіші характеристики персоналу;
- класифікаційні ознаки структури персоналу;
- напрями та засоби оптимізації чисельності й структури персоналу;

уміти:

- використовувати теоретичні знання для розпізнавання і класифікації персоналу відповідно до його якісних характеристик;
- аналізувати наявну структуру персоналу за основними класифікаційними ознаками;
- виявляти недоліки і можливі перекоси в структурі персоналу;
- розробляти заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу виходячи з реальних потреб організації.

4.1. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації

Персонал — це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.

У ринковій економіці організація — це насамперед люди, працівники, що добровільно об'єдналися на ґрунті спільних інтересів, цінностей і завдань. Для виконання статутних завдань і задоволення інтересів та потреб власника і пер-

соналу організації потрібні різноманітні ресурси: грошові, матеріальні, енергетичні, інформаційні тощо.

Персонал також можна розглядати як своєрідний ресурс. Але це ресурс особливий, він:

- активний;
- відновлюваний;
- здатний до саморозвитку;
- його вартість із часом не зменшується, а навпаки, зростає.

Будь-які виробничі ресурси завжди коштували дорого, а тепер і поготів, адже ресурсна база неухильно скорочується. Тому власник і найняті ним менеджери мають за обов'язок ощадливо використовувати наявні виробничі ресурси. Для цього створюється відповідний апарат управління. Що більше підприємство, то більше ресурсів воно використовує, відповідно потужнішим має бути й апарат управління.

Управляти матеріальними, енергетичними, інформаційними ресурсами та їх запасами безпосередньо вкрай складно, а здебільшого і неможливо. Ресурсами, як правило, управляють опосередковано, через людей — керівників, фахівців, технічних службовців, матеріально відповідальних осіб, робітників, що оперують ресурсами.

Матеріальне виробництво являє собою складну сукупність різних взаємопов'язаних процесів: трудових, технологічних, транспортних, ремонтно-відновлюваних, інформаційних тощо. Управляють цими процесами теж через людей. Тож, як бачимо, *люди, персонал організації є найважливішим об'єктом управління*. Недарма кажуть, що будь-яка проблема організації — це проблема управління персоналом.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки постійно зростає значення інтелекту, знань, компетентності працівників. У конкурентних змаганнях комерційних організацій виходять уперед, перемагають лише ті, які спромоглися швидше надавати своїм працівникам найсучасніші знання, що разом з передовим досвідом гарантує конкурентні переваги. Цим можна пояснити виникнення таких нових понять, як «організація, що навчається», «економіка знань», «інформаційне суспільство».

Це дає підстави розглядати *персонал як важливий стратегічний ресурс організації*. Невипадково відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так пояснював роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника».

4.2. Основні характеристики персоналу

Персонал організації являє собою складну сукупність працівників. Щоб ефективно управляти таким складним об'єктом, особливо на великих промислових підприємствах, треба персонал постійно вивчати, аналізувати, оцінювати, щоб знати його потенціал, імовірнісні ризики, які можуть бути наслідком неочікуваних зовнішніх впливів чи внутрішніх помилок. Персонал організації загалом, тобто сукупність усіх працівників, варто і треба аналізувати як за кількісними, так і за якісними характеристиками.

Кількісні характеристики персоналу розкриваються через показники чисельності. Розрізняємо чисельність персоналу:

- проектну;
- планову;
- фактичну (наявну);
- явочну;
- облікову (спискову);
- середньооблікову.

Проектна чисельність персоналу встановлюється під час проектування нового підприємства чи значної його реорганізації. Для цього треба достеменно знати номенклатуру продукції, обсяги її випуску, а головне — трудомісткість виробничої програми згідно з проектними розрахунками.

Планова чисельність персоналу визначається в організаціях, що функціонують, на етапі складання річних планів виробництва. За потреби планову чисельність працівників різних категорій можна визначити на будь-який інший період часу¹.

Фактична, або наявна, чисельність персоналу встановлюється на конкретну дату, і включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

Явочна чисельність персоналу — це загальна кількість працівників, присутніх на роботі. У такому розумінні явочна чисельність збігається з наявною на конкретну дату. У планових розрахунках дуже важливо точно встановити планову явочну чисельність робітників. Надлишку робітників непотрібно, бо їх нічим завантажити, нестача робітників, навпаки, дезорганізує виробництво. **Планова явочна чисельність** — це така кількість робітників, які обов'язково мають бути на робочих місцях і виконувати виробничі завдання. Для управлінського персоналу планову явочну чисельність не розраховують.

Облікова, або спискова, чисельність персоналу — це загальна кількість працівників, що перебувають у штаті (в списках) організації, чи інакше — перебувають на обліку в службі персоналу. Облікова чисельність є фактичною (на конкретну дату) і плановою (на плановий період).

Найбільш ретельно розраховують планову облікову (спискову) чисельність робітників на плановий період. Планова облікова чисельність робітників більша за планову явочну на величину, достатню для заміщення робітників, які перебувають у відпустках, хворіють чи відсутні з інших причин.

Середньооблікова чисельність персоналу визначається розрахунково після завершення планового періоду, як правило, календарного року. Вона характеризує середню кількість людей, що перебували в списках організації з урахуванням вибуття і прибуття працівників. Середньооблікова чисельність працівників використовується в розрахунках продуктивності праці, середніх розмірів нарахованої заробітної плати тощо.

Якісними характеристиками загальної чисельності персоналу є різноманітні показники структури, що розглядаються в підрозділі 4.3.

В управлінні персоналом набула широкого застосування спеціальна термінологія на визначення певних характеристик працівника чи його роботи. Студент має знати цю термінологію.

¹ Методика планування чисельності персоналу розглядається в підрозділі 12.3.

Найчастіше уживаними термінами є:

- посада;
- робоче місце;
- професія;
- спеціальність;
- освіта;
- виробничий досвід;
- кваліфікація;
- компетентність і компетенція;
- здібність;
- здатність;
- знання;
- уміння.

Посада — службове становище працівника, пов'язане з виконанням певних обов'язків в організації; первинна облікова одиниця штатного розпису.

В Україні за традицією посади встановлюють лише для управлінського персоналу. Є посади керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Аналогом посади для робітників вважається робоче місце.

Робоче місце — обмежений простір, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником (групою) встановлених трудових обов'язків; організаційний засіб залучення працівника до соціально-економічної системи організації.

Професія — рід трудової діяльності, заняття, що вимагає певної підготовки, спеціальних знань, практичних навиків і досвіду роботи.

Назви професій і посад іноді збігаються, наприклад, економіст — це професія, в штатному розписі організації може бути одна чи більше посад з такою самою назвою.

Спеціальність — вид занять у рамках однієї професії.

Так само, як і професія, кожна спеціальність пов'язана з набуттям конкретних знань, умінь і навиків, а також виробничого досвіду. Наприклад, для професії економіст властиві спеціальності: економіст з праці, економіст-статистик, економіст з податків і зборів тощо.

Освіта — поняття багатозначне, стосовно працівника освіта є процесом і результатом засвоєння систематизованих знань, набуття умінь і навиків для оволодіння певною професією чи спеціальністю. Освітою також називають галузь національної економіки, що надає освітні послуги. Це і певний рівень здобутих у процесі навчання знань, умінь і навиків: загальна середня освіта, базова освіта, вища освіта, післядипломна освіта, бізнес-освіта.

Виробничий досвід — сукупність знань, умінь та навиків, набутих під час практичної діяльності.

Має велике значення для становлення висококваліфікованого, компетентного фахівця. Наявність і характер виробничого досвіду оцінюється під час професійного добору на посади керівників, професіоналів і робітників складних професій.

Кваліфікація — рівень спеціальних знань і вмінь, потрібних працівникові для успішного виконання робіт певного ступеня складності; рівень підготовленості особи до певного виду діяльності.

Кваліфікацію робітників визначають через процедури теоретичних і практичних випробувань, що завершуються присвоєнням певного кваліфікаційного розряду в діапазоні від першого по восьмий включно.

Кваліфікацію фахівців і професіоналів характеризує категорія, що присвоюється після певних оцінних процедур. Рівень кваліфікації керівників опосередковано характеризує рівень займаної посади. Рівень кваліфікації випускників вищих навчальних закладів опосередковано і дуже приблизно характеризує набутий освітньо-кваліфікаційний рівень: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр.

Важливо розрізняти формальну кваліфікацію, набуту колись і зафіксовану в документах, і реальну, яку працівник демонструє щоденно, виконуючи трудові обов'язки. На вищі посади, як правило, висувають тих працівників, чия реальна кваліфікація, компетентність і ставлення до роботи кращі порівняно з такими якостями інших осіб.

Компетентність і компетенція. Останніми роками ці терміни активно обговорюються на сторінках фахових видань, у спілкуванні керівників, науковців, викладачів. Теоретичне осмислення цих понять іще не завершене, свідченням чого є широке розмаїття думок аж до протилежних.

Основним, базовим поняттям є **компетенція** — здатність особи ефективно виконувати функціональні завдання професійної діяльності.

Для фахівців з управління персоналом та економіки праці дуже важливими є такі різновиди компетенції: професійні; соціально-комунікативні; особистісно-поведінкові. Деталізовані переліки компетенцій та відповідних їм здатностей для бакалаврів і магістрів спеціальності управління персоналом та економіка праці наведено в дод. 1, 2, 3.

Слово «компетенція» вживається також у значенні: коло повноважень, правомочність організації чи особи. Термін «компетентність» є похідним від терміна «компетенція».

Компетентність — інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності.

Компетентність є збірним поняттям, яке охоплює всі наявні у працівника часткові компетенції. Приклади вживання похідних слів, утворених від слова компетентність: компетентний працівник, компетентнісний підхід до чогось.

Здібність — природний нахил, інтерес, потяг людини до якоїсь сфери діяльності; обдарування. Приклади: здібність до точних наук, здібний організатор.

Знання здібностей має величезне практичне значення для правильної професійної орієнтації молодшої людини, для розстановки кадрів на виробництві. Нещасна та людина, яка через незалежні від неї обставини змушена довгі роки виконувати нелюбу їй роботу всупереч природним здібностям, нахилам та інтересам.

Грандіозним злочином проти людства була практика радянської влади щодо «перевиховування буржуазної інтелігенції» (письменників композиторів, професорів, священнослужителів тощо) на будівництві каналів, шахт, заводів, залізниць, лісопоясів в жахливих кліматичних, виробничих і побутових умовах.

Здатність — спроможність працівника ефективно виконувати певні трудові обов'язки. На відміну від здібності, що має природне походження, здатність — властивість наживна. Вона формується і розвивається в процесі навчання та практичної діяльності.

Знання — сукупність відомостей у певній галузі, набутих у процесі навчання, дослідження, практичної діяльності.

Уміння — здатність належно виконувати певні операції (процедури, процеси), здобута навчанням і вправами.

Важливою передумовою розвитку здатностей, компетенцій людини є відповідність обраної сфери діяльності природним здібностям.

Служба персоналу спільно з керівниками підрозділів має постійно аналізувати, оцінювати якості, властивості, компетентність працівників, щоб цю інформацію використовувати для ухвалення оперативних, довгострокових і стратегічних рішень.

4.3. Структура персоналу

Терміном «структура» позначають внутрішню будову складних системних утворень, співвідношення частин цілого. Персонал організації теж є складним системним утворенням з відповідною структурою, тобто зі співвідношенням різних груп працівників, об'єднаних за різними важливими ознаками (табл. 4.1).

Для більшості організацій стать працівника не має якогось вирішального значення, тому немає й обмежень у прийнятті на роботу за статевою ознакою. Разом з тим існують підприємства, трудові процеси, в яких робота жінок небажана й обмежується законодавством. Не допускається праця жінок на важких роботах у шахтах, металургійних цехах, на лісозаготовках тощо. Обмежується робота жінок і у нічний час.

Таблиця 4.1

ОСНОВНІ ОЗНАКИ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ознаки	Групи працівників
Стать	Чоловіки, жінки.
Вік	Неповнолітні працівники (учні), молодь до 30 років, 31—45 років, 46—55 років (жінки), 46—60 років (чоловіки), працівники пенсійного віку
Виконувані функції	Керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники, учні
Сфера діяльності	Персонал основної та неосновної діяльності
Строк чинності, вид трудового договору	Штатні (постійні) працівники, позаштатні, сезонні, тимчасові, сумісники, учні
Майнові відносини	Власники, акціонери, наймані працівники
Професія	Інженери, економісти, юристи, електрики, токарі, слюсарі тощо
Кваліфікація	Робітники відповідних кваліфікаційних розрядів, класів; фахівці та професіонали різних категорій; керівники вищого, середнього, низового рівня управління
Стаж роботи в організації	Працівники зі стажем: до 1 року, 1—3 роки, 3—5 років тощо
Освіта	Працівники з освітою: вищою, базовою, неповною вищою, загальною середньою тощо. Працівники з науковими ступенями та вченими званнями
Громадянство	Громадяни України, громадяни інших країн, особи без громадянства

Традиційно жіноча праця переважає в дошкільних навчально-виховних закладах, в освітній галузі, медицині, установах культури. Чоловіки кількісно переважають у вугільній промисловості, металургії, важкому машинобудуванні, на транспорті, в збройних силах, а також на керівних посадах у більшості видів економічної діяльності. Формальних обмежень доступу жінок до керівних посад не існує, але їм важче робити кар'єру порівняно з чоловіками.

Вікові обмеження до працевлаштування і тривалості робочого часу законодавством встановлено для неповнолітніх громадян. У деяких сферах національної економіки існують обмеження стосовно обіймання посад особами пенсійного віку: державне управління, збройні сили, правоохоронні органи.

Деякі роботодавці в оголошеннях про наявність вакантних посад самовільно вводять статеві обмеження для ймовірних пошукачів роботи, такі як, наприклад, «потрібні чоловіки віком 30—45 років». Це є неприхована дискримінація людей, протизаконна, тому з нею треба боротися і правоохоронним органам, і громадянам.

Дуже важливою ознакою структуризації персоналу є *характер, зміст, складність виконуваних працівниками функцій* щодо участі в спільній праці.

В Україні функціональну структуру працівників унормовує Класифікатор професій ДК 003:2010. Це державний нормативний документ, призначений для уніфікації назв професій та посад під час наймання людей на роботу й оформлення відповідних документів: наказів, трудових договорів, трудових книжок, іншої кадрової документації.

За Класифікатором професій персонал організацій поділяється на такі функціональні групи:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) працівники сфери торгівлі та послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин;
- 9) найпростіші професії.

Перші чотири розділи Класифікатора охоплюють назви не професій, а посад, які обіймають працівники розумової праці від президента країни до завгоспа та секретарки включно¹.

За ознакою «сфера діяльності» працівників поділяють на дві групи: персонал основної та неосновної діяльності. До першої з них належать особи, пов'язані з виробництвом товарів чи послуг, реалізацією товарів, післяпродажним обслуговуванням тощо. До неосновної діяльності належать підрозділи з відповідними працівниками: житловий сектор, їдальні, клуби, медпункти, дитячі садочки, пансіонати, спортивні споруди та інші об'єкти соціальної сфери, що перебувають на балансі організації.

¹ Детальніше структуру Класифікатора професій ДК 003:2010 виписано в підрозділі 8.1 «Нормативно-правова база управління персоналом».

За ринкових умов господарювання підприємствам важко утримувати на балансі соціальну інфраструктуру. Великі витрати на неї підривають конкурентоспроможність, що змушує роботодавців згортати неосновну діяльність, хоча на потужних підприємствах вона не є зайвою бо сприяє всебічному розвитку персоналу.

Залежно від виду і строку чинності трудового договору в складі персоналу організації виокремлюють постійних (штатних) працівників, позаштатних, сезонних, тимчасових, сумісників, а також учнів, які здобувають першу професію.

Об'єктивних чинників, що впливають на таку структуру, є багато:

- сезонність виробництва;
- нестабільність портфеля замовлень;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- кризові ситуації;
- реструктуризація виробництва тощо.

За характером майнових відносин персонал поділяють на власників, акціонерів, найманих працівників. Це дещо умовний поділ, адже акціонери — теж власники, хоча впливають на ухвалення стратегічних рішень особи, яким належить контрольний пакет акцій. Для управління персоналом співвідношення акціонерів і осіб, які акцій не мають, принципового значення не має.

Професійний склад організацій буває дуже різний. У медицині, освіті, на підприємствах, що виробляють монопродукти (цукровий завод, вугільна шахта), набір задіяних професій, як правило, невеликий. Натомість на заводах суднобудування, авіаційних, важкого машинобудування маємо справу з широкою гамою різноманітних професій, що зумовлено розмаїттям застосовуваних технологій.

Кваліфікаційний склад персоналу в різних організаціях теж неоднаковий. Цілком закономірно, що найбільшу питому вагу осіб високої та найвищої кваліфікації мають установи Національної академії наук України, галузевих академій та кафедр провідних університетів.

Деякі органи державного управління, поповнюючи штати компетентними фахівцями за конкурсом, теж відрізняються високим рівнем кваліфікації працівників з великим досвідом управління організаціями різної галузевої спеціалізації.

Промислові підприємства, що виробляють, а нерідко й самі проектують високотехнологічну продукцію, проводять наукові дослідження та випробування, теж можуть похвалитися висококваліфікованими кадрами.

Приклад

На НКМЗ працюють 4 доктори наук, 25 кандидатів наук, а також понад 50 фахівців без відриву від роботи готують кандидатські дисертації. Виробничі та творчі успіхи працівників заводу відзначено численними державними нагородами. Президент ПАТ «НКМЗ» Г. М. Скудар і головний конструктор прокатного устаткування Ю. М. Білобров удостоєні високого звання Герой України; державними орденами України нагороджено 34 працівники, троє заводчан отримали державні ордени Росії. Почесні звання заслужені: машинобудівник України, металург, винахідник, економіст, раціоналізатор та інші аналогічні нагороди, присвоєно 84 керівникам, фахівцям і робітникам заводу.

Шістьох працівниць НКМЗ, які успішно поєднують роботу з материнськими обов'язками, указами Президента України удостоєно високого звання «Мати-героїня».

Структура персоналу за ознакою *«стаж роботи в організації»* нерідко складається стихійно, але її належить регулювати. Найкраща структура така, коли в ній рівномірно представлені працівники з різним стажовим багажем. Оновлення поколінь працівників за віком і стажем має бути плавним, без провалів, щоб уникати ризику одночасного відпливу великої кількості досвідчених працівників.

Освіта як ознака структури персоналу тісно пов'язана з рівнем кваліфікації та складністю виробництва. Має значення і рівень освіти, і відповідність набутих професій та спеціальностей. Будь-які перекоси в освітньо-кваліфікаційній структурі персоналу небажані в кожній організації.

Сучасний стан розвитку професійно-технічної та вищої освіти в Україні загалом дозволяє організаціям підтримувати освітньо-кваліфікаційну структуру персоналу на достатньому рівні. Щоправда, в деяких індустріально розвинутих містах бракує інженерів і висококваліфікованих робітників машинобудівних професій.

Громадянство і пов'язані з ним особливості національної культури та віросповідання стали чутливими чинниками в управлінні персоналом у зв'язку з глобалізаційними процесами, проникненням в Україну іноземного капіталу та наростанням притоку іммігрантів. Це ускладнює роботу суб'єктів управління персоналом у тих організаціях, в яких збільшується прошарок працівників — громадян інших країн та осіб без громадянства.

4.4. Управління процесом оптимізації чисельності й структури персоналу

Висока загальна цінність персоналу як стратегічного ресурсу змушує керівників організацій дуже ретельно, ощадливо розпоряджатися цим капіталом. Працівників в організації не повинно бути більше, ніж треба, і менше, ніж треба. Це проста і зрозуміла вимога. Але ж проблема полягає в тому, що потреба в робочій силі не є сталою величиною ні кількісно, ні якісно. Особливо гостро це виявляється на великих підприємствах, яким важко забезпечити рівномірне завантаження виробничих потужностей замовленнями.

Якщо попит на продукцію зменшується, то на підприємстві утворюється надлишок працівників, яких нема чим завантажити. Коли замовлення на продукцію суттєво збільшуються — робочих рук не вистачає. Структурні зміни в портфелі замовлень тягнуть за собою адекватні зміни в структурі персоналу.

Навіть якщо в обсягах і номенклатурі продукції помітних змін не виникає, то це не означає, що служба персоналу може відпочивати. Адже демографічні процеси ніколи не зупиняються. Тільки природна плінність кадрів щороку вимиває з організацій 5—7 % працівників. Серед них обов'язково є люди високої кваліфікації, яких замінити відразу буває вкрай проблематично, іноді взагалі неможливо.

Отже, ми бачимо, що проблема оптимізації чисельності і структури персоналу є і розв'язувати її треба комплексно, а не частинами. Неможливо оптимізувати структуру персоналу, якщо його чисельність не відповідає реальним потребам

підприємства. І навпаки, недоліки, наприклад, у професійно-кваліфікаційній структурі неможливо компенсувати простим збільшенням кількості працівників. Отже, *оптимізацію чисельності й структури персоналу слід оцінювати як головне завдання політики зайнятості підприємства.*

Структурно-логічну схему управління процесами оптимізації чисельності й структури персоналу наведено на рис. 4.1. Як видно з рисунка, на підготовчому етапі насамперед потрібно ідентифікувати проблеми, нерозв'язані питання у сфері комплектування підприємства якісними, компетентними кадрами.

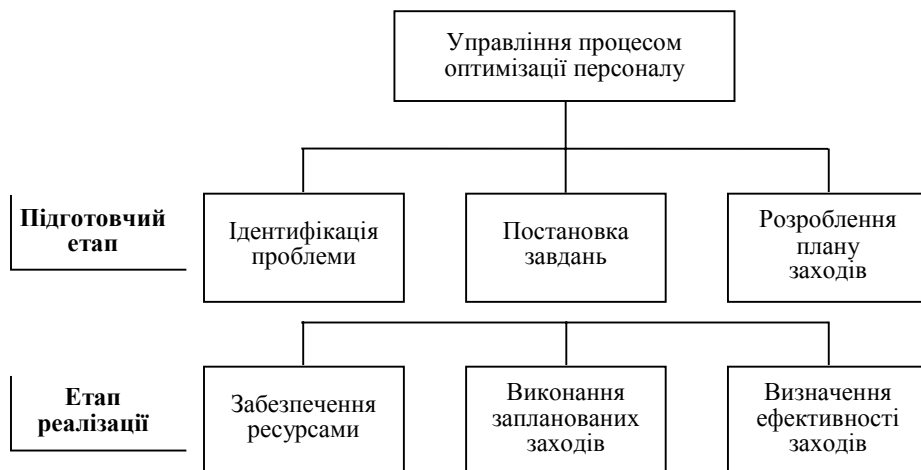


Рис. 4.1. Структурно-логічна схема управління процесом оптимізації чисельності й структури персоналу

Коли проблематику щодо кількісних та якісних характеристик персоналу більш-менш повно і точно з'ясовано, можна приступати до формулювання завдань. Наприклад, привести чисельність у відповідність до фактичної трудомісткості виробничої програми; подолати надмірну плинність робочої сили; збільшити питому вагу робітників-верстатників, здатних обслуговувати оброблювальні центри з числовим програмним управлінням тощо.

Визначені завдання щодо оптимізації персоналу належить виконувати. З досвіду провідних підприємств відомо, що складні технічні та організаційно-економічні завдання долаються з використанням системного підходу. Для цього створюють творчу групу (команду) з досвідчених фахівців різних спеціальностей і посад, яким доручається розробити і подати на затвердження генеральному директорові комплексний план організаційно-технічних та соціально-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію чисельності і структури персоналу. У табл. 4.2 наведено типову форму такого плану заходів.

Таблиця 4.2

**ТИПОВА ФОРМА КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ
ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ**

Назва заходу	Місце впровадження	Виконавці	Строк виконання	Витрати, тис. грн	Очікувана ефективність

Щоб затверджений план заходів був виконаний у намічені терміни і в повному обсязі, він має бути вчасно і повністю забезпечений відповідними ресурсами: кадровими, матеріальними, грошовими тощо. Другою важливою умовою успішного виконання плану заходів має бути чіткий контроль: поточний і підсумковий.

Відповідальність за виконання запланованих заходів покладається на керівників тих підрозділів, які згідно з функціональним поділом праці спеціалізуються на виконанні таких робіт.

Для досягнення оптимальної чисельності й структури персоналу дуже важливо, щоб підприємство працювало ритмічно, а робочі місця в основному виробництві були рівномірно завантажені. Однак у ринкових умовах господарювання такої стабілізації виробничих процесів досягти дуже складно, тому що стабільних замовлень на тривалий термін бракує, отже, завантаження робочих місць то зростає, то зменшується, а це прямо впливає на потребу в робочій силі та її структуру.

За таких обставин підприємство має здійснювати гнучку політику зайнятості:

- використовувати сезонних працівників;
- частину робітників наймати з обмеженим строком чинності трудового договору (тимчасова зайнятість);
- на деяких роботах використовувати зовнішніх сумісників;
- практикувати аутсорсинг (передавання деяких функцій чи видів діяльності на виконання зовнішніми організаціями) та аутстафінг (виведення частини працівників зі штату організації замовника та зарахування їх до штату організації провайдера);
- залучення до роботи на обмежений термін працівників інших організацій на умовах лізингу;
- запровадження заходів, що стримують надмірну плинність кадрів.

Зростанню продуктивності праці, а отже, і скороченню потреб у працівниках, сприяють механізація та автоматизація виробничих процесів.

Поліпшенню структури персоналу сприяють заходи, пов'язані з його розвитком:

- підвищення кваліфікації;
- опанування других професій (перепідготовка);
- суміщення професій і посад;
- поширення форм колективної праці (формування творчих команд, об'єднання робітників у виробничі бригади тощо);
- залучення рядових працівників до обговорення та розв'язання проблем управління виробництвом (так зване *партисипативне управління*).

Висновки

Серед усіх видів ресурсів, що їх використовують організації, персоналу належить особлива роль, адже це ресурс активний, відновлюваний, здатний до саморозвитку, його вартість із часом не зменшується, а зростає.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки постійно зростає вага інтелекту, знань, компетентності працівників. Персонал перетворюється на стратегічний ресурс організації, на її важливу конкурентну перевагу.

Важливими характеристиками персоналу є його кількісні параметри і структура. Фахівці розрізняють такі види чисельності персоналу: проект-

ну, планову, фактичну (наявну), явочну, облікову (спискову), середньооблікову.

На означення певних характеристик працівників використовують спеціальну термінологію: посада, робоче місце, професія, спеціальність, освіта, виробничий досвід, кваліфікація, компетентність і компетенція, здібність, здатність.

Класифікаційними ознаками структуризації персоналу є: вік, стать, виконувані функції, сфера діяльності, строк чинності й вид трудового договору, майнові відносини, професія, кваліфікація, стаж роботи, освіта, громадянство.

Класифікатор професій ДК 003:2010 унормовує назви професій і посад, відповідні їм коди, що полегшує роботу служби персоналу.

Висока загальна цінність персоналу як стратегічного ресурсу змушує керівників організацій ретельно й ощадливо розпоряджатися цим капіталом. Працівників в організації не повинно бути більше, ніж треба, і менше, ніж треба. Тож існує проблема оптимізації персоналу за чисельністю і структурними (якісними) характеристиками.

У ринковій економіці промисловим підприємством важко і вкрай проблематично врівноважити нестабільну трудомісткість виробничої програми і рухливу чисельність, мінливу структуру персоналу. Тому оптимізація персоналу набуває значення головного завдання політики зайнятості підприємства.

Для цього підприємства мають розробляти комплексні плани організаційно-технічних, економічних і соціальних заходів, зокрема, застосовувати гнучку політику зайнятості, стримувати надмірну плінність кадрів, нарощувати інвестиції в розвиток персоналу, вдосконалювати організацію управління та праці, використовувати науково-технічні досягнення для комплексної механізації та автоматизації виробничих і транспортних процесів.

Терміни і поняття

Виробничий досвід
Гнучка політика зайнятості
Здатність
Здібність
Знання
Кваліфікація
Компетентність
Компетенція
Навики
Оптимізація персоналу
Освіта
Персонал
Політика зайнятості організації
Професія
Посада
Робоче місце
Спеціальність
Структура персоналу
Уміння
Чисельність персоналу:
— проектна;

- планова;
- фактична;
- явочна;
- облікова;
- середньооблікова

Вправи до розділу 4

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення дефініції «персонал».
2. Поясніть, чому персонал вважають стратегічним ресурсом організації.
3. Наведіть кількісні характеристики персоналу.
4. Розкрийте поняття:
 - посада і робоче місце;
 - професія і спеціальність;
 - освіта і виробничий досвід;
 - кваліфікація, компетенція, компетентність;
 - здібність і здатність;
 - знання, вміння, навички.
5. Що собою являє структура персоналу?
6. Наведіть основні ознаки структуризації персоналу.
7. Що собою являє Класифікатор професій?
8. Розкрийте зміст поняття «гнучка політика зайнятості організації».
9. Якими заходами можна оптимізувати чисельність і структуру персоналу підприємств?

Кейс

1. Вхідна інформація.

СЕРЕДНЬООБЛІКОВА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА за 2009—2011 рр.

Категорії персоналу	Середньооблікова чисельність, осіб		
	2009	2010	2011
Персонал основної діяльності, всього	13 751	14 207	14 779
у тому числі			
— керівники	935	970	1200
— професіонали	1038	1040	997
— фахівці	210	263	281
— технічні службовці	115	132	167
— робітники, всього	11 453	11 802	12 134
з них			
зайняті на виробничих процесах	5605	5370	5121
зайняті обслуговуванням	3833	4272	4812
зайняті в допоміжних дільницях	2015	2160	2201

Примітка: Обсяг реалізованої підприємством продукції в 2010 р. порівняно з 2009 р. збільшився на 7 %, у 2011 р. — зріс на 4,6 % у зіставленні з 2010 р.

2. Завдання.
- 2.1. Проаналізувати динаміку змін чисельності персоналу за всіма категоріями (2009 р. — 100 %).
- 2.2. Оцінити доцільність структурних змін у складі персоналу, що відбулися.
- 2.3. У разі виявлення негативних тенденцій запропонувати заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу.

Література для поглибленого вивчення

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 496 с.
2. *Годована М.П.* Словник-довідник назв осіб за видом діяльності / М. П. Годована ; за ред. Л. В. Туровської — К. : Наук. думка, 2009. — 176 с. — Бібліогр.: с. 7
3. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. — К. : Соцінформ, 2010. — 746 с.
4. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М. : Инфра-М, 1998. — VIII, 453 с.
5. Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] ; за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Голова-того. — К. : МАУП, 2006. — 496 с.

Розділ 5

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ

- 5.1. Еволюція розвитку служби персоналу.
- 5.2. Функції та завдання сучасної служби персоналу.
- 5.3. Організаційна структура і штати служби персоналу.
- 5.4. Взаємозв'язки служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 5.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- причини виникнення і потреби розвитку служби персоналу;
- які завдання стоять перед службою персоналу підприємства і за що вона відповідає;
- типові схеми організації служби персоналу;
- характер і зміст взаємозв'язків служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;

уміти:

- формувати й уточнювати завдання служби персоналу в організації;
- проектувати структуру служби персоналу;
- розробляти положення про службу персоналу;
- складати посадові інструкції для працівників служби персоналу;
- оцінювати ефективність зв'язків служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

5.1. Еволюція розвитку служби персоналу

Служба персоналу — це умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. В малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина — менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів.

У багатьох джерелах використовується назва «служба управління персоналом». На нашу думку, такий варіант назви підрозділу не узгоджується з його функціями. Річ у тім, що цей підрозділ персоналом не управляє, не керує, не командує, не видає ані наказів, ані розпоряджень. Працівниками в організаціях керують, управляють керівники підрозділів на засадах єдиначальності.

У складному процесі управління персоналом служба персоналу виконує низку дуже важливих функцій з обслуговування керівників усіх рівнів. Ця служба бере активну участь у стратегічному плануванні, виробленні ефективної політики управління персоналом, формуванні кадрового складу, навчанні працівників, нормуванні та організації праці, створенні ефективних форм і методів винагородження працівників, формуванні та реалізації соціальної політики підприємства, кадровому діловодстві тощо.

Історія розвитку індустрії знала часи, коли жодних служб персоналу не існувало. Первісні промислові підприємства виростали із мануфактури. Вони були малопотужними і малочисельними за кількістю працівників. На таких підприємствах управлінський апарат спочатку складався з однієї особи — власника. Він самотужки створював підприємство, наймав робітників, так-сяк їх навчав методів праці, визначав поденну зарплату, контролював дисципліну, продуктивність праці та якість продукції, сам цю продукцію і продавав.

Зрозуміло, що за такого управління виробництво було малорентабельним і часто програвало сильнішим конкурентам, тільки-но вони з'являлися на ринку.

Поступово і цілком стихійно мудріші власники зрозуміли суть і значення внутрівиробничого поділу праці, відтак собі на допомогу почали вводити в штат підприємства різні посади помічників. Спочатку це були прості наглядачі — службовці, які контролювали трудову дисципліну, темп роботи виконавців, якість зробленого. Мірою розширення масштабів виробництва на заводах і фабриках з'являються посади бригадирів (старших робітників), майстрів, помічників майстра, начальників змін і дільниць.

Завдяки масштабним досягненням першої промислової революції в другій половині XIX ст. швидкими темпами відбувалося переозброєння та будівництво нових заводів, фабрик, шахт, залізниць, пароплавів та інших об'єктів індустрії. Однак величезні інвестиції в механізацію виробництва часто-густо не призводили до збільшення прибутків власників, заважало архаїчне управління.

Власники всіляко намагалися заощаджувати, у тому числі і на витратах на утримання управлінського апарату. Власникам бракувало розуміння ролі управління і керівників на виробництві. У табл. 5.1 показано відмінності в галузі управління між сучасними і старими організаціями.

У суперечність із технічними досягненнями прийшла незадовільна кваліфікація робітників і керівного складу. Довгий (понад 10 годин) робочий день, поденна оплата праці гальмували зростання продуктивності.

Організацію виробництва, управління ним тогочасна наука обминала далекою дорогою, аж поки за цю шляхетну справу не взявся американський інженер Фредерік Тейлор (1856—1915).

Таблиця 5.1

ПОРІВНЯННЯ СТАРОЇ ТА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ¹

Стара організація	Сучасна організація
Незначна кількість великих, відсутність гігантських організацій	Велика кількість надзвичайно потужних організацій як комерційних, так і некомерційних
Порівняно невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки	Велика кількість керівників загалом і середньої ланки зокрема
Управлінська робота не відокремлювалась від неуправлінської	Чітко окреслені управлінські підрозділи, управлінська робота відокремлена від неуправлінської
Заміщення керівних посад часто відбувалося за правом спадковості або захоплення силою	Заміщення керівних посад відбувається на підставі компетентності з дотриманням законності й порядку
Незначна кількість людей, здатних ухвалювати важливі для організації рішення	Велика кількість людей, здатних ухвалювати важливі для організації рішення
Наголос на наказ та інтуїцію	Наголос на колективну роботу і раціональність

Ф. Тейлор досконало вивчив виробництво, пройшовши всі рівні управління від учня в механічній майстерні до головного інженера великого металургійного заводу. Маючи аналітичний розум, Ф. Тейлор швидко побачив негаразди в управлінні виробництвом, в організації праці. На підприємствах не було чіткого, в сучасному розумінні, планування виробництва. А звідки було взятися плануванню, якщо було відсутнє хоча б якесь нормування витрат? Хто мав займатися нормуванням, плануванням, організацією праці, якщо таких фахівців не існувало на ринку праці?

За часів Тейлора «співвідношення між робочою силою, зайнятою у виробництві, та канцелярськими службовцями дорівнювало 25:1. Поняття канцелярії асоціювалось із головним клерком, високим стільцем і зеленим абажуром. Єдиним знаряддям для оброблення даних було перо»².

Неоціненна заслуга Ф. Тейлора перед людством полягає в тому, що він перший заклав міцний фундамент у розвиток науки управління виробництвом, започаткував науковий менеджмент. Більшість із того, що ми сьогодні знаємо і робимо в галузі управління підприємством, уперше осмислив, продумав, запропонував і запровадив на практиці Ф. Тейлор. Він діяв системно і послідовно, для нього не існувало дрібниць. Він добре розумів, що великі проблеми нерідко ховаються в купі деталей. Ось основні складові Тейлорової системи наукового управління підприємством:

- створення потужного апарату управління підприємством;
- точні розрахунки всіх потрібних ресурсів;
- чітке нормування праці;
- перехід від поденної плати до нарахування основної зарплати і премій за виконання обґрунтованих нормованих завдань (уроку);
- професійний добір і навчання робітників передових методів праці;
- удосконалення технології виробництва на базі новіших машин, верстатів, інструментів;

¹ Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. — М. : Дело ЛТД, 1994. — С. 63.

² Курс для высшего управленческого персонала. — М. : Экономика, 1970.

- точний облік усього, що діється на підприємстві;
- стандартизація всієї документації;
- детальні інструкції кожному працівникові;
- звітність знизу догори;
- жорсткий контроль за виробництвом.

Головну роль у системі управління підприємством Ф. Тейлор віддав спеціальному розрахунковому бюро — мозковому центру всієї організації. Це бюро мало за мету завчасно все досліджувати, вимірювати, обраховувати та опрацьовувати план раціоналізації всієї справи. Бюро визначає, як слід організувати майстерні, як узгодити їхню діяльність, якими мають бути технічний апарат і все обладнання, потужність верстатів, вибір інструментів, розподіл обов'язків між усіма робітниками й службовцями, прийоми їхньої роботи, способи оплати праці, якими мають бути форми бланків і звітності тощо. Іншими словами, *головне завдання бюро — заздалегідь і в усіх подробицях «спроектувати все виробництво в часі та у грошах»*¹.

Як бачимо, в Тейлоровій системі управління підприємством з'явилося кілька важливих функцій, які виконували спеціально підготовлені фахівці. В наш час таких фахівців іменують професіоналами служби персоналу, або менеджерами персоналу.

Фахівці з менеджменту вважають, що сучасна наука управління організаціями веде свій відлік від 1911 р., коли Ф. Тейлор опублікував свою книжку *«Принципи наукового управління»*.

У США перших адміністраторів з персоналу називали суспільними секретарями, у Великій Британії — секретарями благополуччя. Функції таких фахівців спочатку зводилися до контролю за умовами праці, влаштування шкіл і лікарень для робітників, протистояння створенню на підприємствах профспілкових організацій.

Десь на межі XIX і XX століть на підприємствах стали з'являтися відділи кадрів, які крім питань наймання та обліку особового складу, залучались адміністрацією до врегулювання спорів і конфліктів між власником і найманим персоналом.

У 30-х роках XX ст. профспілковий рух перетворився на потужну силу, здатну на організацію широкомасштабних страйків, бойкотів і навіть збройних сутичок з роботодавцями. На багатьох підприємствах з'явилися посади директора чи адміністратора з персоналу.

У цей період було започатковано укладання колективних договорів між адміністрацією підприємств і профспілками.

В. Ленін високо оцінив науково-практичні здобутки Ф. Тейлора, і 1918 року закликав, зокрема: «треба розпочати в Росії вивчення і викладання системи Тейлора, систематичне її випробування і пристосування»². Однак з ідеологічних міркувань В. Ленін не втримався і обізвав систему Ф. Тейлора «утонченим зверством буржуазної експлуатації».

Ленінська теза щодо «витонченої звирячості» системи Тейлора широкою практикою не була підтверджена. Іще на початку XX ст. Генрі Форд першим запровадив восьмигодинний робочий день, заробітну плату встановив на рівні

¹ Научная организация труда и управления / [под ред. А. Н. Щербаня]. — М. : Экономика, 1965. — С. 167.

² Ленин В.И. Полн. собр. соч. / В. И. Ленин. — М., 1970. — Т. 36. — С. 189-190.

6 доларів за день, організував виробництво настільки дешевих автомобілів, що простий робітник за кілька місяців роботи міг накопичити суму, достатню для придбання легковика. Г. Форда ніхто не примушував брати на роботу людей з обмеженими можливостями. Однак на заводах Форда на легких роботах було зайнято «670 безногих робітників, 2637 одноруких, двоє безруких, 715 осіб з однією ампутованою кистю руки та 10 абсолютно сліпих людей»¹. І послідовників у Г. Форда було багато.

Незважаючи на ленінські настанови вивчати все, що є прогресивного в капіталістичному досвіді управління та організації праці, за всі роки існування Радянського Союзу в цій справі було зроблено надзвичайно мало.

Натомість багато зусиль і ресурсів витрачалося на критику, а точніше — паплюження «буржуазних» економічних теорій та практики управління.

В Українській Радянській Енциклопедії розміщені статті про Б. Тейлора — англійського математика і Д. Тейлора — англійського вченого в галузі механіки. Для Фредеріка Тейлора — засновника науки управління — місця не вистачило. Є стаття «Тейлоризм», але її зміст зведено до поверхового опису встановлення норм праці на основі хронометражу. Не обійшлося тут і без ленінської ложки дьогтю. Цитуємо за текстом УРЕ: «Як зазначав В. І. Ленін, за соціальним змістом Т. [тейлоризм] являє собою засіб посилення експлуатації робітників, "наукову систему" видавлювання поту, спрямовану на те, "щоб видавлювати з робітника втричі більше праці протягом того самого робочого дня"»².

Термін «менеджмент» за радянських часів також був непопулярним. УРЕ такої статті не містить. Однак у 6-му томі є стаття «Менеджеризм» — «буржуазна теорія управління капіталістичним виробництвом, а також соціологічне вчення, що становить складову частину сучасної буржуазної ідеології, яка намагається використати досягнення науково-технічного прогресу для ідеологічного захисту сучасного капіталізму»³. Іншими словами, замість роз'яснення сутності прогресивного явища радянській людині, позбавленій доступу до першоджерел, підносила багатослівна, але незрозуміла лайка. У даному разі енциклопедія замість поширення наукових знань підміняла їх примітивною дезінформацією.

Лише в останні роки існування Радянського Союзу завдяки реформаторським зусиллям М. С. Горбачова дозволено вивчати досвід західних країн і фірм в галузі управління, а з набуттям Україною незалежності з'явилися перші бізнес-школи, побачили світ переклади американських, британських, канадських, німецьких підручників і монографій з менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки тощо. Почали виходити в Україні й фахові журнали на цю тематику. У зв'язку з тим що на ринку праці виникла потреба у фахівцях з управління персоналом, вища школа із середини 90-х років розпочала підготовку фахівців з менеджменту, управління персоналом та економіки праці за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавр, спеціаліст, магістр. Вирішальну роль у цій справі відіграв Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

З приходом до України іноземного капіталу в організаціях стали створювати служби персоналу за західними зразками. Щоправда, на багатьох підприємствах з державною формою власності досі зберігається традиційна для радянської

¹ Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. — СПб. : Питер, 2002. — С. 495.

² Українська Радянська Енциклопедія. — [Вид. 2-ге]. — К., 1984. — Т. 11. — С. 178.

³ Українська Радянська Енциклопедія. — [Вид. 2-ге]. — К., 1981. — Т. 6. — С. 457.

індустрії структура підрозділів, причетних до управління персоналом. Відділ кадрів підпорядковується напряду генеральному директорові або його заступникові з кадрів та побуту, відділ організації праці та заробітної плати — генеральному директору або його заступнику з економіки; відділ підготовки кадрів та відділ охорони праці — головному інженерові. Така розпорошеність сил ускладнює вироблення ефективної стратегії та політики управління персоналом, що врешті-решт гальмує всю економіку.

Задля об'єктивності варто сказати, що за кризових 90-х років у першу чергу скорочували штати в службах персоналу. Численні підприємства залишилися без нормувальників, економістів у цехах, фахівців з підготовки кадрів та ін. Величезний обсяг функцій з управління персоналом було зведено до примітивного кадрового діловодства.

Натомість нашим підприємцям варто було б запозичувати досвід американських компаній щодо концентрації функцій з управління персоналом в одному органі — службі персоналу. В табл. 5.2 показано, які функції покладаються на службу персоналу і частка підприємств, у яких ці функції виконує саме цей підрозділ.

Таблиця 5.2

ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ СЛУЖБОЮ ПЕРСОНАЛУ В АМЕРИКАНСЬКИХ ФІРМАХ
(% від загальної кількості обстежених підприємств)¹

Функції	Відсоток підприємств від загальної кількості обстежених
1. Добір і наймання персоналу	95
2. Організація заробітної плати	82
3. Організація інших видів винагороди	90
4. Питання техніки безпеки	72
5. Соціологічні дослідження	65
6. Аналіз продуктивності праці	41
7. Організація сокультпобуту	70
8. Розроблення оргструктур управління	69
9. Посередництво адміністрації у відносинах з профспілками	78
10. Підготовка, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу	83

5.2. Функції та завдання сучасної служби персоналу

5.2. Функції та завдання сучасної служби персоналу

Управління персоналом — це стратегічно важлива для підприємства, комплексна і трудомістка функція управління.

Суб'єктами виконання цієї функції є керівники всіх рівнів управління та служба персоналу. Обов'язки між цими суб'єктами чітко розмежовано:

— рішення щодо наймання на роботу нових працівників, їх навчання, завантаження роботою, організації праці, оцінювання і стимулювання ухвалюють і контролюють виконання керівники в межах повноважень кожного;

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда / Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Экзамен, 2001. — С. 44-45.

—служба персоналу забезпечує керівників потрібною для ухвалення рішень інформацією — проектами наказів, розпоряджень, планів, графіків, положень, нормативів, стандартів, інструкцій, статистичних звітів; надає юридичні, консультаційні, навчальні послуги; виконує різноманітні розрахунки, обґрунтування; проводить соціологічні дослідження; представляє підприємство в стосунках із зовнішніми організаціями в межах делегованих повноважень.

Загальну трудомісткість управління персоналом точно підрахувати важко, однак зрозуміло, що вона дуже велика. Це річні затрати робочого часу всіх працівників служби персоналу, майже всі затрати робочого часу майстрів, дещо менші — у старших майстрів, начальників змін і дільниць і так далі по ієрархії лінійного управління. Великий обсяг робіт з управління персоналом також виконують екзаменаційні, кваліфікаційні, атестаційні, сертифікаційні комісії, навчальні підрозділи.

Щоб цей величезний обсяг робіт виконувався якісно і вчасно, комплексну функцію управління персоналом піддають декомпозиції, тобто поділяють на функції меншої трудомісткості, виконання яких доручають конкретним підрозділам і виконавцям. Це дає можливість підрозділам і працівникам спеціалізуватися на обмеженому колі взаємопов'язаних завдань, професійно їх виконувати і нести персональну відповідальність.

Функція — поняття неконкретне, чітко не визначене ні в структурному, ні в змістовому, ні в кількісному вимірах. Кількість функцій з управління організацією, конкретне їх наповнення завданнями визначає вище керівництво. Функції можна об'єднувати в більші комплекси і, навпаки, одну складану функцію можна поділити на частини. Це залежить від масштабів організації, фінансових і штатних можливостей, традицій, особливостей корпоративної культури, зрештою — від компетентності керівництва.

Аналіз господарської практики свідчить, що, як правило, успішні великі підприємства уникають укрупнення управлінських функцій, радше їх подрібнюють. Коли суб'єкт управління (відділ, сектор чи один виконавець) має обмежене коло завдань, він ними досконало оволодіває, не припускається помилок, працює впевнено і продуктивно.

Середні і малі підприємства мають обмежені фінансові й штатні можливості, тому вимушено йдуть на укрупнення управлінських функцій, від деяких взагалі відмовляються, що негативно впливає на якість управління.

У контексті функціонального поділу праці кожен управлінську функцію зазвичай поділяють на кілька функціональних завдань.

Іменник «завдання» залежно від числа, в якому він застосовується, означає неоднакову суть речей:

1) завдання (одн.) — разове конкретне доручення виконати визначений обсяг якоїсь роботи;

2) завдання (мн.) — наперед визначений перелік якихось робіт, управлінських процедур, операцій, дій, що підлягають обов'язковому виконанню впродовж тривалого часу. В такому розумінні завдання закріплюються в положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях.

Склад основних функцій і завдань служби персоналу подано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

Функції	Функціональні завдання
1. Формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури	Розроблення стратегії управління персоналом Формування політики управління персоналом Підготовка заходів з удосконалення і розвитку стратегії і політики управління персоналом Розвиток корпоративної культури Моніторинг ефективності управління персоналом
2. Облік і аналіз персоналу	Ведення кадрової документації Облік руху персоналу Облік відпрацьованого часу Кількісний аналіз персоналу Якісний аналіз персоналу
3. Планування в управлінні персоналом	Планування: — трудомісткості виробничої програми; — чисельності персоналу; — продуктивності праці; — витрат на персонал; — соціального розвитку організації
4. Забезпечення потреб організації в компетентному персоналі	Аналіз робіт і робочих місць Опис робіт Розроблення посадових інструкцій, паспортів посад, кваліфікаційних карт, карт компетенцій Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг Організація професійного добору працівників на вакантні робочі місця Укладання трудових договорів Адаптація новоприйнятих працівників
5. Розвиток персоналу	Визначення потреб організації в навчанні працівників Організація навчання працівників Формування кадрового резерву організації Управління трудовою кар'єрою
6. Організація та обслуговування робочих місць	Просторове планування робочих місць Оснащення робочих місць засобами праці Комплексне обслуговування робочих місць
7. Оцінювання працівників	Організація інформаційного забезпечення робочих місць Поточне оцінювання Регулярне планове оцінювання Атестація працівників Сертифікація працівників
8. Мотивування працівників	Проектування і впровадження ефективних програм і методів мотивування активної трудової поведінки
9. Регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників	Нормування праці Регламентування діяльності підрозділів Регламентування діяльності працівників Управління робочим часом Управління процесами руху персоналу Запровадження ефективних методів керівництва працівниками

Розділ 5. Служба персоналу

5.2. Функції та завдання сучасної служби персоналу

Функції	Функціональні завдання
10. Управління охороною праці	Аналіз умов праці, стану охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки в організації Розроблення і впровадження заходів з поліпшення умов праці, індивідуального та колективного захисту працівників Надання працівникам засобів компенсації впливу несприятливих умов праці
11. Управління трудовою поведінкою працівників	Створення та організація діяльності робочих груп Управління конфліктами і соціально-психологічним кліматом Організація виховних заходів Використання дисциплінарних процедур
12. Управління соціальною сферою організації	Створення і розвиток соціальної інфраструктури Організація соціального захисту працівників Розвиток соціального партнерства
13. Юридичне обслуговування	Правове регулювання трудових відносин Погодження розпорядчих документів Надання юридичних консультацій працівникам
14. Моніторинг ефективності управління персоналом	Комплексний аналіз і оцінювання ефективності управління персоналом за показниками діяльності організації Оцінювання ефективності витрат на часткові процеси управління персоналом

Кожну функцію, кожне функціональне завдання в документальній формі закріплюють за конкретними виконавцями — підрозділами і працівниками. Такими документами є положення — для регламентування діяльності структурних підрозділів, і посадові інструкції — для професіоналів, фахівців і технічних службовців.

5.3. Організаційна структура і штати служби персоналу

Організаційна структура управління соціальними об'єктами являє собою сукупність взаємопов'язаних органів, наділених повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, організовувати і контролювати їх виконання (лінійне управління), а також функціональних підрозділів, що виконують штабні функції (функціональне управління). Служба персоналу належить саме до органів функціонального управління.

Організаційна структура служби персоналу — це сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів, об'єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників.

Організаційна структура служби персоналу має бути адекватною організаційній структурі підприємства. На великих підприємствах фінансові і штатні можливості дозволяють сформувати розгалужену, чітко структуровану службу

персоналу, здатну ефективно виконувати всі функції та завдання, наведені в табл. 5.2. За такою моделлю організовуються служби персоналу у великих західних компаніях¹ (рис. 5.1).

У середніх за чисельністю працівників організаціях доцільно деякі функції управління персоналом об'єднувати. Тоді самостійних підрозділів буде менше, але функціональні завдання мають виконуватись обов'язково, якщо не окремими підрозділами, то спеціально уповноваженими фахівцями в складі інтегрованих підрозділів.



Рис. 5.1. Приблизна схема організаційної структури служби персоналу західної компанії

Малі підприємства неспроможні утримувати великий штат фахівців з управління персоналом, тому вони обмежуються найнеобхіднішим: кадрове діловодство покладається на секретаря чи бухгалтера, а оперативні питання управління персоналом вирішує власник або делегує їх менеджерам.

У Радянській Україні служб персоналу, в їх сучасному розумінні, не існувало. На великих підприємствах були відділи: кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів та охорони праці. Ці підрозділи підпорядковувалися різним керівникам на рівні заступників директора підприємства. Координація діяльності підрозділів була відсутня, до обговорення питань стратегії розвитку їх не залучали, адже стратегічні питання вирішувались у міністерських кабінетах, а не на підприємствах.

Через те, що радянська система вищої та середньої спеціальної освіти не випускала ні менеджерів, ні фахівців з управління персоналом, у названих вище підрозділах працювали переважно інженери, техніки, а відділи кадрів очолюва-

¹ Оксінюйд К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксінюйд. — М. : Флинта: МПСИ, 2007. — С. 115.

ли офіцери запасу, колишні вчителі, зрідка юристи. Такий стан і досі зберігається на багатьох державних підприємствах. Єдине, що в них змінилося, — це тотальне скорочення штатів, ліквідація деяких підрозділів. Добре, якщо зберегли по одній посаді інженера з підготовки кадрів та інженера з охорони праці. Функції відділу кадрів зведено лише до кадрового діловодства.

Починаючи з 90-х років XX ст. в Україні стали з'являтися приватні підприємства, акціонерні товариства, комерційні банки, страхові компанії, інші організації з недержавною формою власності. Керівники багатьох таких організацій після ознайомлення з досвідом американського, західноєвропейського та японського менеджменту почали і в себе запроваджувати елементи бізнес-адміністрування, у тому числі створювати й сучасні служби персоналу.

Структура і штати служб персоналу визначаються керівництвом організацій самостійно з урахуванням:

- масштабів і складності виробництва;
- наявності відокремлених структурних підрозділів;
- загальної чисельності персоналу;
- фінансових можливостей;
- розуміння вищим керівництвом ролі служби персоналу в системі управління організацією.

Відділи кадрів, відділи організації праці та заробітної плати, відділи підготовки кадрів радянського зразка були переважно звичайними виконавцями наказів і розпоряджень дирекції. Питаннями політики підприємництва, стратегії організації вони не переймалися. Власне про підприємництво взагалі не йшлося, адже підприємства виконували плани, основні показники яких визначалися в міністерствах галузевого управління.

За умов ринкової економіки підприємство є автономним і самоврядним. Воно самостійно визначає свою місію, цілі, стратегію, ресурси, темпи розвитку тощо. У зв'язку з тим що в обставинах жорсткої конкуренції персонал перетворюється на стратегічний ресурс, набуває статусу головної конкурентної переваги, суттєво зростає значення і роль служби персоналу.

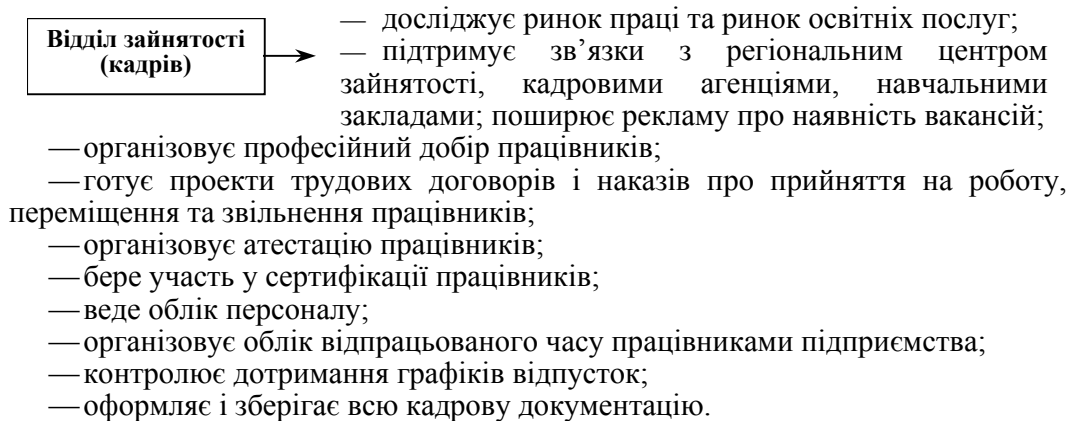
Усі підрозділи служби персоналу мають підпорядковуватися одній особі — директорові з персоналу. В акціонерних товариствах директор з персоналу підпорядкований безпосередньо генеральному директорові, одночасно будучи членом правління товариства. Цим засвідчується високий статус служби персоналу, а директор з персоналу разом з іншими членами ради директорів відповідає за розвиток всієї організації, бере участь в обговоренні та ухваленні найважливіших питань стратегічного розвитку. Фахівців служби персоналу теж залучають до обговорення та підготовки відповідальних рішень із загальної стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом, політики управління персоналом, інших важливих питань функціонування організації.

Конкретна назва інтегрованої служби персоналу, назви її структурних складових мають бути лаконічними та адекватними призначенню цих підрозділів. На жаль, автори таких назв не завжди дотримуються такого простого правила. Наприклад, поширеним є варіант, що містить слова «по роботі з персоналом» (Департамент по роботі з персоналом — Національний банк України; Управління по роботі з персоналом — Банк «Надра»). Але ж немає роботи з персоналом як такої, тому що персонал не є предметом праці когось.

В АЕК «Київенерго» службу персоналу назвали Департаментом кадрової та соціальної політики. Будь-яку політику визначають і оприлюднюють один раз на довгий час, зрідка її коригують, але не змінюють щодня, тому така назва не відповідає завданням і змістові діяльності департаменту.

Поняття «кадри» на рівні організації є вузьким, ніж поняття «персонал». До складу кадрів не належать учні підприємства, тимчасові та сезонні працівники, некваліфіковані робітники. Тепер, коли ми маємо Державну службу зайнятості, регіональні центри зайнятості, відділ кадрів організації логічно і виправдано називати відділом зайнятості, що цілком відповідає його функціональним завданням.

На рис. 5.2 наведено модель сучасної служби персоналу великого промислового підприємства, розроблену авторами з урахуванням світового і вітчизняного досвіду.



Розділ 5. Служба персоналу



5.3. Організаційна структура і штати служби персоналу

Рис. 5.2. Модель сучасної служби персоналу великого промислового підприємства:

—→ пряме підпорядкування;
 ---→ методичне керівництво

- Відділ розвитку персоналу** →
- організовує виробничу і соціальну адаптацію новоприйнятих працівників;
 - вивчає та узагальнює потреби структурних підрозділів у навчанні працівників;
 - бере участь у розробленні бюджету розвитку персоналу;
 - бере участь у складанні планів і програм навчання працівників;
 - організовує і контролює процеси навчання працівників;
 - бере участь у формуванні кадрового резерву;
 - організовує навчання кадрового резерву;
 - організовує навчання за програмами сертифікації працівників;
 - бере участь у присвоєнні працівникам посадових категорій і кваліфікаційних розрядів;
 - аналізує ефективність застосовуваних форм і методів навчання працівників;
 - підтримує зв'язки із зовнішніми надавачами навчальних послуг.

- Відділ організації праці та заробітної плати** →
- здійснює нормування праці;
 - веде облік трудомісткості продукції;
 - бере участь у розробленні проектів планів з чисельності персоналу, продуктивності праці, фонду оплати праці та інших витрат на персонал, аналізує рівень виконання цих планів;
 - бере участь у розробленні заходів зі зменшення трудомісткості продукції;
 - контролює співвідношення показників зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати;
 - готує проекти штатного розпису для структурних підрозділів і контролює їх дотримання;
 - визначає ліміти чисельності робітників для структурних підрозділів і контролює їх дотримання;
 - готує пропозиції щодо застосування тарифних сіток, тарифних ставок, посадових окладів, розцінок, доплат і надбавок;
 - готує проекти положень про поточне і підсумкове преміювання працівників, винагороди за вислугу років;
 - готує пропозиції щодо формування компенсаційних пакетів для різних категорій персоналу;
 - контролює співвідношення показників складності робіт і кваліфікаційних розрядів робітників;
 - бере участь у розробленні заходів з удосконалення організації праці на робочих місцях;
 - бере участь у розробленні положень про організацію трудового змагання та визначенні переможців;
 - представляє адміністрацію в переговорах із профкомом на етапі підготовки проекту колективного договору.

- Відділ охорони праці** →
- досліджує умови праці в підрозділах підприємства та їхній вплив на здоров'я і працездатність працівників;
 - організовує проведення атестації робочих місць за умовами праці;
 - проводить навчання працівників з питань охорони праці та техніки безпеки;

— готує проекти наказів щодо забезпечення працівників засобами індивідуального і колективного захисту від несприятливих умов праці та контролює їх дотримання;

— контролює забезпечення працівників лікувально-профілактичним харчуванням та надання інших компенсацій за роботу у важких і шкідливих умовах праці;

— бере участь у плануванні заходів з поліпшення умов праці, скорочення травматизму і профзахворювань, контролює їх виконання;

— бере участь у розслідуванні нещасних випадків на виробництві.

Юридичний відділ

— надає юридичні консультації адміністрації та працівникам підприємства;

— контролює дотримання норм чинного законодавства та актів органів державного управління в діяльності підприємства;

— погоджує комерційні контракти, трудові договори та інші важливі документи підприємства;

— інформує адміністрацію і працівників підприємства про зміни в чинному законодавстві та появу нових нормативно-правових актів;

— захищає інтереси підприємства в судах та інших зовнішніх організаціях.

Відділ соціального розвитку

— бере активну участь у прогнозуванні та плануванні соціального розвитку в організації;

— вивчає кращий досвід організації соціального розвитку;

— використовує соціальні та гуманітарні технології для цілей гуманізації праці, різнобічного розвитку особистості;

— контролює дотримання соціальних норм і стандартів, установлених державою і трудовим колективом;

— бере участь у розробленні та реалізації заходів з розвитку та зміцнення соціального партнерства;

— контролює дотримання соціальних прав і гарантій працівників;

— аналізує стан забезпечення житлово-побутових потреб працівників;

— бере участь в організації оздоровлення та відпочинку працівників;

— бере участь у плануванні розвитку соціальної інфраструктури організації;

— розробляє проекти документів, які регламентують діяльність об'єктів соціальної інфраструктури та їх використання;

— контролює якість надаваних працівникам та їхнім сім'ям соціальних послуг.

Відділ безпеки та режиму

— розробляє заходи щодо захисту інформації з обмеженим доступом;

— розробляє, підтримує і вдосконалює пропускну систему;

— організовує охорону підприємства та його матеріальних цінностей;

— контролює дотримання працівниками встановлених регламентів безпеки та режиму.

Навчальний центр

— проводить теоретичні і практичні заняття за затвердженими планами та програмами;

— організовує приймання екзаменів і заліків;

— організовує проходження практики та стажування згідно з укладеними договорами;

— бере участь у присвоєнні посадових категорій і кваліфікаційних розрядів.

На підприємствах із меншими фінансовими можливостями функції управління персоналом об'єднують у більші комплекси, що тягне за собою укрупнення підрозділів служби персоналу.

Професійний склад і штат служби персоналу залежать від різних факторів: загальної чисельності персоналу, організаційної структури підприємства, виду його діяльності, стадії розвитку, рівня комп'ютеризації управлінських процедур тощо. Така залежність дуже ускладнює питання оптимізації штатів служби персоналу.

Різні дослідження дають вкрай суперечливу інформацію щодо чисельності працівників служби персоналу. За даними С. В. Шекшня, на одного фахівця служби персоналу може припадати від 30 до 2 тис. працівників організації¹. У Радянському Союзі, наприклад, на одного фахівця відділу кадрів було приблизно 100—150 осіб персоналу.

В Україні наказом Міністерства праці та соціальної політики від 18 грудня 2003 р. № 341 затверджено Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів.

Цей документ містить:

- перелік основних завдань працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів;
- норми затрат часу на виконання конкретних робіт (процедур) у межах визначених завдань;
- емпіричні формули для розрахунку чисельності працівників;
- значення поправкових коефіцієнтів;
- таблиці нормативів чисельності працівників кадрової служби, розрахованих з використанням економіко-математичних методів.

Приклади деяких норм затрат часу наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

ПРИКЛАДИ НОРМ ЗАТРАТ ЧАСУ ПРАЦІВНИКАМИ ВІДДІЛУ КАДРІВ

Назва роботи (процедури)	Одиниця обсягу роботи	Час на одиницю обсягу роботи, люд.-год
1. Оформлення документації під час прийняття на роботу:		
1.1. керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців	Один працівник	0,74
1.2. державних службовців	Один працівник	0,84
1.3. робітників	Один працівник	0,46
2. Оформлення документації в разі звільнення з роботи	Один працівник	0,45
3. Виписування нової трудової книжки або її дубліката	Одна книжка	0,11
4. Записування в трудовій книжці відомостей про роботу, заохочення та нагородження	Один запис	0,07
5. Оформлення документів працівників, які виходять на пенсію	Одна довідка	3,30

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — М. : Интел-Синтез. — С. 69.

Нормативну чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів можна визначити за формулою

$$\mathcal{C}_k = \frac{T_3}{\Phi} K_n,$$

де T_3 — загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год;

Φ — річний фонд робочого часу одного працівника, год;

K_n — коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо). Для нормальних умов праці K_n дорівнює приблизно 1,15.

Загальна трудомісткість типового складу робіт T_3 визначається за формулою

$$T_3 = \sum_1^n T,$$

де T — річна трудомісткість типового виду робіт, люд.-год;

n — кількість видів робіт, що виконуються.

Річна трудомісткість типового виду робіт T визначається за формулою

$$T = H_i \cdot V_i,$$

де H_i — затрати часу на виконання типового виду робіт, люд.-год;

V_i — обсяг типового виду робіт, що виконуються за рік.

Нормативну чисельність працівників відділу кадрів і відділу розвитку персоналу \mathcal{C}_k можна розрахувати за емпіричною формулою:

$$\mathcal{C}_k = 0,047 \cdot P_3^{0,58} \cdot N^{0,09},$$

де P_3 — загальна чисельність персоналу на підприємстві, осіб;

N — кількість структурних підрозділів, од.

У дод. 4 наведено таблицю нормативів чисельності працівників відділу кадрів та відділу розвитку персоналу залежно від величин факторів-аргументів. Якщо величини факторів-аргументів підприємства відрізняються від наведених у дод. 4, то нормативну чисельність працівників можна розрахувати методом екстраполяції чи за наведеною формулою.

Однак у кожному разі треба розрахункову чисельність працівників скоригувати на поправкові коефіцієнти, що враховують:

- питому вагу робіт, виконуваних на ПЕОМ, K_k ;
- обсяг робіт з обліку військовозобов'язаних працівників K_b ;
- інтенсивність руху кадрів K_i .

Тоді формула розрахунку загальної чисельності працівників відділів кадрів і розвитку персоналу \mathcal{C}_{k3} набуває такого вигляду:

$$\mathcal{C}_{k3} = \mathcal{C}_k \cdot K_k \cdot K_b \cdot K_i.$$

Величини цих коефіцієнтів наведені у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

ПОПРАВКОВІ КОЕФІЦІЄНТИ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ НОРМАТИВНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛІВ КАДРІВ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Коефіцієнти	Показники, що враховуються поправковими коефіцієнтами	Величини показників, що враховуються, %	Величини поправкових коефіцієнтів
K_k	Питома вага робіт, що виконуються на ПЕОМ	до 20	1,05
		до 30	1,00
		більше 30	0,95
K_v	Питома вага чисельності військовозобов'язаних у загальній чисельності працівників	-	0,90
		до 15	0,95
		до 25	1,00
		до 35	1,05
		більше 35	1,10
K_i	Питома вага чисельності прийнятих (звільнених) працівників у загальній чисельності працівників	до 20	1,00
		до 35	1,05
		до 45	1,10

Для розрахунку чисельності працівників відділу організації праці та заробітної плати $Ч_{оп}$ можна скористатися формулою¹

$$Ч_{оп} = 0,333 + 0,0045Ч_{пп} + 0,0016Ч_{рв},$$

де $Ч_{пп}$ — середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;

$Ч_{рв}$ — чисельність робітників-відрядників, осіб.

Стосовно визначення чисельності працівників відділу охорони праці застосовуються такі підходи². На виробничих підприємствах із кількістю працівників від 51 до 500 включно (у невиробничих організаціях від 101 до 500) достатньо однієї посади інженера з охорони праці. Якщо чисельність персоналу перевищує 500 осіб, то кількість працівників відділу охорони праці $Ч_{ох}$ розраховують за формулою

$$Ч_{ох} = 2 + \frac{Ч_{пп} \cdot K_{ш}}{\Phi},$$

де $K_{ш}$ — коефіцієнт, що враховує рівень шкідливості і небезпечності виробництва;

Φ — ефективний річний фонд робочого часу фахівців з охорони праці, дорівнює 1820 год з урахуванням відпусток, невиходів на роботу через хвороби тощо;

¹ Савкова С. Расчет нормативной численности профессионалов, специалистов и технических служащих на предприятии / С. Савкова, Ю. Спасенко // Справочник экономиста. — 2005. — № 6.

² Керб Л.П. Основы охраны труда : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. П. Керб. — К. : КНЕУ, 2001. — С.169-170.

$$K_{ш} = 1 + \frac{Ч_{шк} + Ч_{нб}}{Ч_{пп}},$$

де $Ч_{шк}$ — чисельність працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими речовинами;

$Ч_{нб}$ — чисельність працівників, зайнятих на роботах із підвищеною небезпекою.

Під час формування підрозділів служби персоналу слід виходити з таких параметрів: якщо обсяг робіт відповідає чисельності працівників до 5 осіб, то створювати відділ недоцільно, це може бути сектор, бюро чи група. Отже, добре керований відділ — це 5—10 працівників. Якщо є 3 і більше відділів, то їх можна об'єднати в управління.

5.4. Взаємозв'язки служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації

Місце служби персоналу в системі внутрішньовиробничого поділу праці зобов'язує її активно співробітничати з усіма іншими структурними підрозділами, з вищим керівництвом організації та керівниками лінійного управління. Це співробітництво здійснюється переважно через організаційну взаємодію та інформаційну комунікацію.

Взаємозв'язки служби персоналу із внутрішнім середовищем організації настільки різноманітні, багатовекторні та трудомісткі, що детально їх усі розглянути в обмежених рамках підручника неможливо, тому змушені обмежитися лише деякими прикладами.

Приклад 1

Професійний добір працівників на вакантні робочі місця.

На посади некваліфікованої або низькокваліфікованої праці (завгосп, охоронець, дворник тощо) відділ зайнятості самостійно добирає людей з числа претендентів та оформлює відповідні документи.

У процесі добору на відповідальні, ключові посади (фахівці, професіонали, керівники) відділ зайнятості тісно співробітничав з керівниками відповідних підрозділів, яких уповноважено ухвалювати остаточні рішення. Але вся організаційна робота, оформлення документів на всіх етапах добору кадрів лягає на плечі відділу зайнятості.

Приклад 2

Розвиток персоналу.

Основний тягар організаційної роботи щодо навчання (підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів тощо) бере на себе відділ розвитку персоналу спільно з навчальним центром. Визначення потреб у навчанні, потрібних для цього коштів здійснюють спільно лінійні керівники, відділ

розвитку персоналу, фінансовий відділ. Оцінювання знань і практичних навичок, присвоєння кваліфікаційних розрядів та посадових категорій здійснюють екзаменаційні, кваліфікаційні, сертифікаційні та інші подібні комісії, склад яких затверджує вище керівництво організації.

Приклад 3

Нормування праці.

Без перебільшення можна стверджувати, що економіка підприємства значною мірою залежить від стану нормування праці та якості норм. У цій справі провідні ролі належать двом службам: відділу головного технолога і відділу організації праці та заробітної плати. Технологи проектують технологічні процеси, складають поопераційні (подетальні) карти, визначають тривалість основного (машинного) часу. Норми затрат часу, норми виробітку та обслуговування розробляють нормувальники. Вони ж ведуть облік трудомісткості.

Приклад 4

Атестація робочих місць за умовами праці.

Атестацію робочих місць здійснює спеціальна комісія, склад якої затверджує наказом генеральний директор. Усю підготовчу роботу, оформлення документації виконує відділ охорони праці. Його працівники також беруть участь у проведенні атестації як члени атестаційної комісії.

Приклад 5

Дотримання норм чинного законодавства в діяльності підприємства.

Ключова роль у цій справі належить юридичному відділу, але самостійно він нічого не зробить, якщо не буде контактувати з розробниками внутрішньої нормативної документації, з вищим керівництвом організації.

Приклад 6

Прогнозування і планування соціального розвитку.

Принципові рішення щодо соціального розвитку, у тому числі з витрачання фінансових і матеріальних ресурсів, ухвалюють спільно вище керівництво і профком підприємства. Відділ соціального розвитку готує пропозиції, веде документацію, здійснює контроль виконання планів.

Приклад 7

Захист інформації з обмеженим доступом.

Для виконання цього завдання відділ безпеки та режиму взаємодіє з вищим керівництвом організації, керівниками функціональних підрозділів та інформаційно-обчислювальним центром.

Контакти служби персоналу із зовнішнім середовищем не є постійними, вони відбуваються за нагальної потреби. Основними суб'єктами, з якими служба персоналу підтримує переважно інформаційні зв'язки, є:

- регіональний орган державної статистики;
- регіональний центр зайнятості;
- навчальні заклади різного призначення (коледжі, професійно-технічні училища, університети, бізнес-школи та ін.);
- кадрові агентства, рекрутингові компанії;
- консалтингові компанії, що спеціалізуються на проблематиці управління персоналом.

Висновки

Виникнення, становлення і розвиток служби персоналу мають довгу і складну історію. Цей процес суттєво прискорився від часу, коли Ф. Тейлор першим у США і в світі започаткував наукове управління промисловим виробництвом.

Уже в Тейлоровій системі управління підприємством з'явилося кілька важливих функцій, які виконують спеціально підготовлені фахівці, що у наш час іменують професіоналами служби персоналу, або менеджерами з персоналу.

Управління персоналом — це стратегічно важлива для підприємства, комплексна і значуща за обсягом функція. Суб'єктами виконання цієї функції є лінійні керівники та працівники служби персоналу. Обов'язки між цими суб'єктами чітко розмежовано.

Загальна трудомісткість управління персоналом дуже велика. Щоб цей обсяг робіт виконувався якісно і вчасно комплексну функцію управління персоналом поділяють на частини з меншою трудомісткістю, виконання яких доручають спеціалізованим підрозділам.

До основних функцій управління персоналом на підприємствах належать:

- формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури;
- облік і аналіз персоналу;
- планування в управлінні персоналом;
- забезпечення потреб організації в компетентному персоналі;
- розвиток персоналу;
- організація та обслуговування робочих місць;
- оцінювання працівників;
- мотивування працівників;
- регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників;
- управління охороною праці;
- управління трудовою поведінкою працівників;
- управління соціальною сферою організації;
- юридичне обслуговування.

Для зручності виконання та спеціалізації виконавців кожену функцію поділяють на функціональні завдання. Функції і завдання закріплюють за конкретними підрозділами та виконавцями.

На великих промислових підприємствах такими підрозділами можуть бути:

- відділ зайнятості (кадрів);
- відділ розвитку персоналу;
- відділ організації праці та заробітної плати;
- відділ охорони праці;
- юридичний відділ;
- відділ розвитку соціальної інфраструктури;
- відділ безпеки і режиму;
- навчальний центр.

Щоб усі ці підрозділи працювали у взаємодії та скоординовано, їх підпорядковують одному керівникові — директору з персоналу, який одночасно є заступником генерального директора і членом правління.

Структуру служби персоналу, назви підрозділів, їхні штати кожна організація встановлює самостійно.

Для визначення чисельності працівників відділу зайнятості (кадрів) та відділу розвитку персоналу можна скористатися Міжгалузевими нормативами чисельності працівників, зайнятих доборою, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затвердженими наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341.

Служба персоналу в своїй діяльності постійно взаємодіє з вищим керівництвом організації, з лінійними керівниками, з профспілковим комітетом, з іншими функціональними підрозділами.

Поза межами організації служба персоналу контактує з регіональним центром зайнятості, статистичним управлінням, кадровими агентствами та навчальними закладами.

Терміни і поняття

Відділ безпеки та режиму
 Відділ зайнятості (кадрів)
 Відділ організації праці та заробітної плати
 Відділ охорони праці
 Відділ розвитку персоналу
 Відділ розвитку соціальної інфраструктури
 Директор з персоналу
 Завдання
 Лінійне управління
 Навчальний центр
 Організаційна структура служби персоналу
 Організаційна структура управління
 Служба персоналу
 Функціональне завдання
 Функціональне управління

Вправи до розділу 5

Питання для самоконтролю

1. Поясніть, чому промислова революція в другій половині XIX ст. на перших етапах не супроводжувалась адекватним зростанням економічної ефективності.
2. Розкрийте роль Ф. Тейлора у виникненні наукового управління промисловим виробництвом.
3. Коли і за яких обставин з'явилися відділи кадрів?
4. Чому в Радянському Союзі не вивчали прогресивний досвід управління виробництвом, управління персоналом в економічно розвинутих країнах?
5. Як розмежовано завдання з управління персоналом між лінійними керівниками і службою персоналу?
6. Наведіть визначення функції в соціальному управлінні.
7. Наведіть перелік основних функцій в управлінні персоналом.
8. Що собою являє організаційна структура служби персоналу?
9. Від яких чинників залежить структура і штати служби персоналу?
10. Наведіть перелік основних функціональних завдань, які виконують:
 - відділ зайнятості (кадрів);
 - відділ розвитку персоналу;
 - відділ організації праці та заробітної плати;
 - відділ охорони праці.
11. Які методи застосовуються для розрахунку (обґрунтування) чисельності працівників служби персоналу?

Задача

1. Складіть баланс робочого часу працівників служби персоналу для умов високосного року, якщо відомо:
 - середня тривалість відпустки 21 робочий день;
 - середні втрати робочого часу через хвороби 9,5 робочих днів;
 - інші невиходи на роботу — 2,5 робочих днів;
 - середня тривалість робочого дня — 7,9 год.
2. Облікована трудомісткість виконуваних робіт — 3200 люд.-год на рік.
3. Коефіцієнт, що враховує обсяг необлікованих робіт, $K = 1,12$.
4. Прогнозується збільшення обсягу робіт на 3,5 %. Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу.

Література для поглибленого вивчення

1. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.]/. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV, 896 с.
2. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів.
3. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341.
4. Міжгалузеві норми чисельності працівників юридичної служби.
5. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 р. № 108.
6. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинайд. — М. : Флінта: МПСИ, 2007. — 160 с.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.

Розділ 6

СТРАТЕГІЯ, ПОЛІТИКА І ПОТОЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 6.1. Стратегія управління персоналом.
- 6.2. Політика управління персоналом.
- 6.3. Поточна діяльність з управління персоналом.

Висновки.

Терміни і поняття.

Вправи до розділу 6.

Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і значення стратегії управління персоналом;
- місце стратегії управління персоналом у системі стратегічного управління організацією;
- класифікацію видів стратегії організації;
- сутність і значення політики управління персоналом;
- класифікацію моделей політики управління персоналом;
- складові політики управління персоналом;
- взаємозв'язки корпоративної культури, стратегії, політики і поточної діяльності з управління персоналом;
- завдання з управління персоналом, які виконують в організації всі керівники;
- завдання з поточного управління персоналом, які виконують підрозділи і фахівці служби персоналу;
- завдання з поточного управління персоналом, які виконують спільно служба персоналу і керівники організації та структурних підрозділів;
- умови підтримання управління персоналом на належному рівні ефективності;

уміти:

- виявляти локальні недоліки в управлінні персоналом;
- оцінювати наявну стратегію управління персоналом, виявляти її слабкі місця;
- обґрунтовувати пропозиції щодо розвитку стратегії управління персоналом;
- оцінювати повноту і якість політики управління персоналом та її складових;
- обґрунтовувати пропозиції щодо вдосконалення політики управління персоналом;

- оцінювати ефективність виконання завдань з поточного управління персоналом в організації;
- обґрунтовувати пропозиції щодо вдосконалення поточного управління персоналом.

6.1. Стратегія управління персоналом

Початок XXI ст. характерний суттєвим загостренням конкуренції між виробниками товарів і послуг. Причин такого явища в економіці є кілька. Найбільш впливові серед них такі:

- глобалізація економіки;
- послаблення митних бар'єрів між країнами;
- відносно насичення ринків;
- виснаження запасів деяких природних ресурсів;
- екологічні обмеження;
- зростання вимог споживачів до асортименту і якості товарів.

У жорстких умовах конкуренції та світової фінансово-економічної кризи не кожному підприємству щастить закріпитися на досягнутому рівні ефективності господарювання. Слабкі підприємства банкрутують остаточно, дещо міцніші заради виживання суттєво скорочують виробництво, звільняють частину персоналу. Однак є й чимало успішних організацій, які борються не за виживання, а за лідерство у сфері своєї діяльності.

Відомо багато прикладів діяльності успішних організацій в індустрії, аграрному секторі економіки, будівництві, на транспорті, в освіті, науці тощо.

Приклад

У важкому машинобудуванні справжнім лідером не лише в межах України є Публічне акціонерне товариство «Новокраматорський машинобудівний завод», який постачає сучасну наукомістку, незрідка унікальну техніку до понад 50-ти країн світу. Це складні технічні системи для металургійних підприємств, вугільних шахт і розрізів, морських і річкових портів, машинобудівних заводів тощо.

Можна навести довгу низку чинників, завдяки яким окремі організації, незважаючи на несприятливі зовнішні обставини та численні перешкоди, упродовж багатьох років працюють ефективно, розвиваються, слугують яскравим прикладом для наслідування. Однак основними чинниками успішної діяльності організації вважаємо такі:

- висококваліфіковане, мудре керівництво;
- глибоко продумана, всебічно обґрунтована загальна стратегія організації;
- ефективна стратегія управління персоналом як провідна складова загальної стратегії;
- гнучка політика управління персоналом;
- грамотне оперативне управління всіма бізнес-процесами і в першу чергу — управління персоналом.

Наприклад, на НКМЗ названі п'ять чинників представлені щонайкраще і функціонують бездоганно.

Якщо керівництво організації має амбітні наміри щодо зміцнення позицій у ринковому середовищі, то воно мусить потурбуватися про створення стійких і надійних конкурентних переваг.

Світовою практикою доведено, що успішні підприємства, створюючи конкурентні переваги, спираються насамперед на власний персонал як на дуже цінний і незамінний стратегічний ресурс.

Для цього вони ретельно опрацьовують стратегію управління персоналом як органічну складову загальної стратегії розвитку організації.

Під стратегією управління персоналом розуміють стратегічний (розрахований на довгострокову перспективу) план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації.

Стратегія управління персоналом може передбачати істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах і структурі інвестицій в людські ресурси тощо.

Приклад

СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ЗАВОДУ «ГІДРОМАШ»¹ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (фрагмент)

Завдання	Термін виконання (досягнення)	Виконавці
1. Збільшити питому вагу висококваліфікованих фахівців (магістри, кандидати і доктори наук) у науково-дослідних лабораторіях, проектно-конструкторських, технологічних, випробувальних підрозділах від 10,2 до 14,0 % загальної чисельності персоналу	Січень 2015 р.	Директор з персоналу, керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу
2. Підвищити середній тарифний розряд робітників, які працюють на оброблювальних центрах з ЧПУ, з 4,1 до 5,0	Січень 2014 р.	Відділ розвитку персоналу, керівники підрозділів, кваліфікаційна комісія
3. Створити сучасний навчальний центр для навчання робітників-верстатників і технологів методам складання програм для оброблювання деталей на верстатах з ЧПУ	Грудень 2011 р.	Директор з персоналу, відділ розвитку персоналу, фінансовий відділ, відділ головного механіка
4. Розробити карти компетенцій для верстатників, зайнятих на фінішних операціях з виготовлення високоточних деталей для гідравлічних систем	Січень 2011 р.	Відділ розвитку персоналу, відділ головного технолога
5. Скласти перспективний план навчання, атестації та сертифікації провідних фахівців конструкторського бюро гідроприводів	Грудень 2011 р.	Відділ розвитку персоналу, начальник КБ
6. Розробити методику прогнозування зростання середньої заробітної плати по підприємству залежно від динаміки найважливіших показників ефективності виробництва	Травень 2011 р.	Директор з персоналу, відділ організації праці та заробітної плати
7. Розробити методику оцінювання ефективності діяльності підрозділів служби персоналу	Січень 2011 р.	Директор з персоналу, відділ організації праці та заробітної плати, планово-економічний відділ

¹ Назва підприємства умовна.

На НКМЗ основні параметри стратегічних змін у людському капіталі вкупі зі змінами в інформаційному та організаційному капіталі інтегровано в загально-заводську стратегічну карту (див. розділ 2).

На Західносибірському металургійному комбінаті (м. Новокузнецьк, Росія) роль стратегії управління персоналом виконує збалансована система показників для служби персоналу¹. Тут варто навести основні положення цього документа.

Усі показники в цій системі відповідають функціям, покладеним на підрозділи служби персоналу. Збалансована система показників дозволяє:

- виділити в роботі служби персоналу пріоритетні напрями, що забезпечують реалізацію стратегії комбінату;
- оцінити вклад служби персоналу в реалізацію стратегії підприємства;
- контролювати витрати на персонал;
- вимірювати не лише підсумкові показники діяльності, а й випереджувальні, за якими можна визначити, чи в правильному напрямі відбуваються зміни.

Приклад

Збалансована система показників служби персоналу Західносибірського металургійного комбінату охоплює такі складники:

1. Реалізація політики управління персоналом (відповідальний — директор з персоналу). Ключовим фактором успіху вважається вдосконалення системи управління персоналом.
2. Організація праці персоналу та його мотивування (відповідальний — відділ організації праці та заробітної плати). Ключовий фактор успіху — забезпечення високої ефективності виконання планів і застосування встановлених систем оплати й стимулювання праці.
3. Забезпечення потреби в персоналі (відповідальний — відділ добору та адаптації персоналу). Ключові фактори успіху: своєчасне поповнення потреби комбінату в персоналі необхідної якості; зменшення фінансових витрат на залучення працівників.
4. Управління складом працівників (відповідальний — відділ добору та адаптації персоналу). Ключові фактори успіху: підтримання якісного і кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.
5. Адаптація персоналу (відповідальний — відділ добору та адаптації персоналу). Ключові фактори успіху: підвищення продуктивності праці завдяки швидкій та безболісній інтеграції працівника в трудовий колектив; створенню сприятливого соціально-психологічного клімату.
6. Розвиток персоналу (відповідальний — відділ планування розвитку персоналу). Ключовий фактор успіху: формування колективу висококваліфікованих працівників, здатних досягти цілей організації.
7. Оцінювання персоналу (відповідальний — відділ оцінювання персоналу). Ключовий фактор успіху: підтримання складу кваліфікованих працівників на оптимальному рівні.
8. Навчання персоналу (відповідальний — навчально-виробничий центр). Ключовий фактор успіху: підтримання кваліфікації працівників на оптимальному рівні.
9. Розвиток корпоративної культури (відповідальний — відділ соціології та корпоративної культури). Ключовий фактор успіху: підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в підрозділах.

¹ Петров Е.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала [Електронний ресурс] / Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. — Режим доступу : <http://www.iteam.ru>.

Для кожного показника на комбінаті визначено параметри результативності, а також перелік заходів, які належить здійснити з метою забезпечення запланованого рівня показників.

Стратегія управління персоналом — дуже не проста, але вельми корисна для організації річ. Вона повинна працювати на загальний і тривалий успіх організації. Стратегія управління персоналом не виникає спонтанно невідь-звідки. Над її створенням мусять наполегливо працювати вище керівництво організації та кращі професіонали служби персоналу. За потреби доцільно залучати зовнішніх консультантів і експертів.

Стратегія управління персоналом великої організації має включати щонайменше 16 наведених нижче напрямів діяльності:

1. Створення сучасної потужної служби персоналу.
2. Проектування стратегії управління персоналом (або уточнення наявної) одночасно з опрацюванням загальної стратегії організації.
3. Створення прогресивних персонал-технологій.
4. Широкомасштабна комп'ютеризація підприємства на базі новітніх інформаційних технологій.
5. Моделювання компетенцій для працівників на ключових посадах.
6. Створення ефективної системи управління знаннями працівників.
7. Створення чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації працівників.
8. Розроблення програми забезпечення кадрової незалежності організації.
9. Удосконалення критеріїв професійного добору працівників на ключові вакантні посади.
10. Розроблення ефективного механізму підготовки та виховання новаторських, елітних кадрів.
11. Створення ефективної системи заохочення нововведень в управлінні персоналом організації.
12. Удосконалення системи мотивування активної трудової поведінки працівників з урахуванням особистого і колективних внесків у підсумкові результати діяльності організації.
13. Удосконалення організації праці відповідно до вимог стратегії управління персоналом.
14. Удосконалення методики оцінювання ефективності управління персоналом.
15. Розвиток корпоративної культури.
16. Створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей організації та стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом — це документи не для архівного зберігання, а для щоденної напруженої праці керівників підрозділів і працівників служби персоналу. Важливою умовою отримання віддачі (вигоди, користі) від реалізації стратегії управління персоналом є її органічний зв'язок із загальною стратегією організації — з одного боку, та з політикою управління персоналом — з другого (рис. 6.1).

Амбітні (в хорошому сенсі слова) організації, які прагнуть жити на світі довго і не пасти задніх, тобто бути корисними для суспільства і свого персоналу,

повинні чітко визначити місію існування, конкретизувати загальнокорпоративні цілі та сформулювати стратегію свого розвитку.

Стратегію управління персоналом, особливо в частині прогнозування динаміки кількісних та якісних параметрів персоналу, доцільно опрацьовувати одночасно з розробленням загальної стратегії розвитку організації.

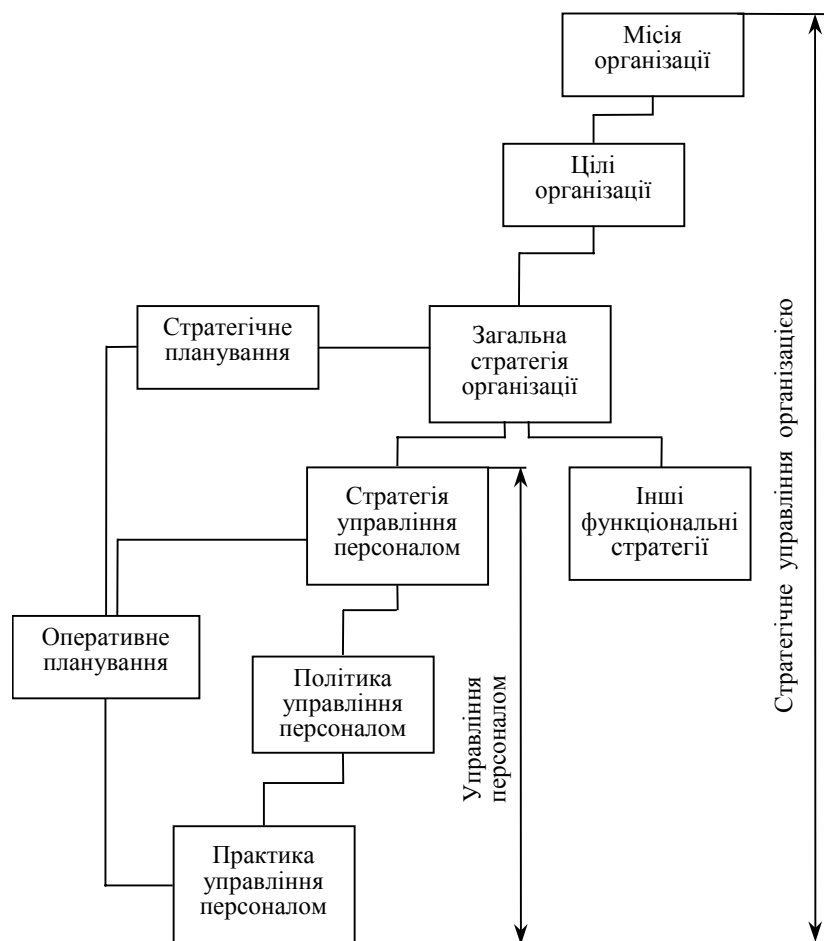


Рис. 6.1. Місце стратегії управління персоналом у системі стратегічного управління організацією

Ринкова економіка багата на різні зразки стратегій організації. Спробу їхньої класифікації зробив В. Р. Веснін¹. Для кращої наочності класифікацію видів стратегій організації подаємо в графічній інтерпретації (рис. 6.2).

Концентрованої, цілісної стратегії дотримуються вузькоспеціалізовані, часто невеликі організації, зосереджені на одній території та з обмеженою номенклатурою продукції.

¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 1998. — 496 с.



Рис. 6.2. Класифікація видів стратегії організації

Диференційована стратегія використовується у великих організаціях, розосереджених по різних регіонах і країнах. Здебільшого — це великі корпорації, які випускають різноманітну продукцію, функціонують у регіонах з різними природно-кліматичними умовами, різними культурами і традиціями, відмінними ситуаціями на ринках.

Стратегію функціонування пов'язують із характером поведінки організації на ринку.

Посилаючись на авторство американського дослідника М. Портера, В. Р. Веснін розрізняє три види стратегії функціонування:

- лідерства в малих витратах;
- диференціації;
- фокусування.

Стратегія лідерства в малих витратах дає можливість заощаджувати на собівартості продукції та отримувати хай невеликий, але сталий прибуток. За таких умов стратегія управління персоналом спрямовується переважно на залучення і закріплення працівників масових професій середнього рівня кваліфікації.

Стратегія диференціації полягає у зосередженні зусиль підприємства на кількох пріоритетних напрямках діяльності, в яких є можливість здобути вагомі переваги над конкурентами.

Важливою умовою успішної реалізації такої стратегії є наявність персоналу високої кваліфікації, в тому числі наукових працівників, аналітиків, дизайнерів, а також робітників, здатних обслуговувати складне наукомістке обладнання.

Приклад

Стратегія управління персоналом на НКМЗ відповідає саме організаційній стратегії диференціації. Це підприємство досягло параметрів організації, що навчається. За кількістю докторів і кандидатів наук завод не поступається багатьом вищим навчальним закладам і науково-дослідним установам. За різними формами, термінами та сучасними програмами на НКМЗ щорічно навчається від 7 до 10 тис. працівників, що становить 55—75 % усього персоналу.

Ринкова стратегія фокусування полягає у виборі якогось конкретного сегмента ринку та реалізації на ньому одного з двох попередніх видів стратегії. Відповідно обирається і стратегія управління персоналом.

Стратегія розвитку залежно від стану зовнішнього оточення і власних можливостей організації може бути реалізована за чотирма сценаріями:

- зростання;
- помірного зростання;
- скорочення масштабів діяльності;
- комбінована.

Стратегія зростання властива молодим організаціям, що прагнуть швидше захопити лідерські позиції, а також тим, що перебувають на вершині науково-технічного поступу. Типовим представником таких організацій є компанія «Майкрософт». Стратегія управління персоналом у таких організаціях спрямована на залучення працівників особливо високої кваліфікації з підприємницькими здібностями. Актуальними також є питання інтенсивного навчання працівників, мотивування творчої праці, заохочення до службового і наукового зростання.

Стратегія помірного зростання властива стабільним організаціям, які впевнено почуваються на ринку, поступово оновлюють продукцію, підвищують її якість на догоду споживачеві. Прикладом тут можуть слугувати автомобільні заводи. Стратегія управління персоналом зосереджується на питаннях стабілізації кадрів, постійного навчання, ефективного використання.

Стратегія скорочення масштабів діяльності, на наш погляд, не відповідає сутності процесів, що відбуваються. Коли організація скорочує обсяги виробництва, масово звільняє працівників, то це ніяка не стратегія, це вимушена тактика виживання. В таких умовах про якусь стратегію управління персоналом говорити не доводиться незалежно від того, чи перебуває підприємство у фазі реорганізації, чи прямує до банкрутства.

Комбінована стратегія (її ще називають селективною) притаманна великим підприємствам, структурні підрозділи яких випускають готову продукцію і залежно від об'єктивних обставин мають різні можливості. Одні динамічно розвиваються, другі — помірно, треті перебудовуються і тимчасово скорочують обсяги виробництва. Відповідно різною буде і стратегія управління персоналом.

За характером В. Р. Веснін розрізняє три види стратегії:

- наступальна;
- наступально-захисна;
- захисна (стратегія виживання).

Наступальний характер зазвичай мають стратегії зростання і помірного зростання. Наступально-захисному характерові відповідають комбіновані стратегії.

Чисто захисна — це стратегія скорочення масштабів діяльності, а в українських реаліях — це тактика виживання.

Характер стратегії організації обумовлює вибір стратегії управління персоналом. Для здійснення наступальної стратегії потрібні керівники підприємницького типу, здатні винаходити і втілювати нетрадиційні, інноваційні методи управління та виробництва. Реалізовувати наступально-захисну стратегію здатні керівники обережні, прагматичні, далекоглядні. Стратегія захисного типу потребує керівників з унікальним поєднанням підприємницьких властивостей і авторитаризму. Тільки жорсткий менеджмент здатний слабку організацію врятувати від занепаду, краху.

Стратегія управління персоналом матиме вагоме практичне значення за умови, що на її базі організація опрацює прогресивну політику управління персоналом, яку буде реалізовано через щоденну практику управління трудовою поведінкою працівників.

6.2. Політика управління персоналом

У фаховій літературі поширеним є термін «кадрова політика». Важко пояснити причини стійкості цього терміна: традиція, інерція мислення, небажання з'ясувати його природу чи щось інше. На нашу думку, для рівня організації використання цього терміна є некоректним, тому що він стосується не всієї сукупності працівників, а лише так званої *категорії кадрів*, яка не є офіційно визнаною, не регламентована ніякими нормативно-правовими актами, відсутня і кадрова статистика.

Наведемо типове визначення: «Під кадрами зазвичай мають на увазі кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і мають фахову освіту, трудові навички і/або досвід роботи в обраній сфері діяльності. Не відносять до кадрів тимчасових і сезонних працівників, сумісників, позаштатних співробітників, а також осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю»¹.

Категорія «персонал», як відомо, охоплює всіх працівників, незалежно від рівня кваліфікації та тривалості трудового договору, а також учнів, акціонерів і власників, які працюють і отримують за це відповідну зарплату.

Надто нечітким, розмитим є визначення кадрової політики в багатьох літературних джерелах:

«Кадрова політика організації — генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації»² (А. Я. Кибанов).

¹ Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] ; [за ред. Щокіна Г.В., Антонюка О.В., Головатого М.Ф.]. — К. : МАУП, 2006. — С. 167.

² Управление персоналом организации : учебник / [под. ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 191.

«Під кадровою політикою звичайно розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи»¹ (В. Р. Веснін).

«Політика кадрова — сукупність принципів, основних моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними у сфері управління відповідними об'єктами»² (Г. В. Щокін).

Як бачимо з наведених визначень, у них багато спільного. Виберемо з кожної цитати ключові слова, що встановлюють сутність так званої *кадрової політики*:

- принципи;
- методи;
- форми;
- організаційний механізм;
- теоретичні погляди;
- ідеї;
- вимоги;
- моделі;
- цілі;
- уявлення.

Маємо десять ключових слів (термінів), кожне з яких, узятє окремо, є зрозумілим. Незрозуміле інше: яку практичну вигоду з цієї мішанини красивих слів може мати організація для підвищення ефективності управління персоналом? Відповідь проста — жодної, тому що цитовані автори не знайшли чіткого і зрозумілого визначення кадрової політики, а в нашому розумінні — політики управління персоналом.

Логічно було б виводити визначення політики управління персоналом із категорії «політика». На жаль, сучасні енциклопедичні, філософські та політологічні словники не дають однозначного, стислого і зрозумілого тлумачення цього суспільного явища, натомість наводять багатослівні трактати, з яких можна зрозуміти головне, що **політика** — це цілеспрямована діяльність, пов'язана з боротьбою за владу.

М. Ф. Головатий зазначає, що у сучасному суспільстві «існує понад двісті різних галузей політики»³.

У сфері економіки широко відомі, наприклад, такі:

- антиінфляційна;
- валютна;
- грошово-кредитна;
- інвестиційна;
- податкова та ін.

¹ Веснін В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 1998. — С. 104.

² Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / [за ред. Щокіна Г.В., Антонюка О.В., Головатого М.Ф.]. — К. : МАУП, 2006. — С. 312.

³ Там само. — С. 312.

На рівні організації (мікрорівень) вся влада належить власникові, ним вона і здійснюється або делегується найманим спеціально підготовленим керівникам. Тому тут політиці в розумінні боротьби за владу місця немає, адже сенсом і метою управління персоналом організації є не боротьба за владу, а прагнення до поліпшення результатів колективної діяльності.

Одне з первісних значень грецького *politike* тлумачиться як мистецтво управління державою. У цій конструкції слово «управління» наводить на думку, чи не варто ним скористатися для формулювання визначення політики управління персоналом. У літературі з управління організаціями іноді користуються словом «мистецтво», однак для сфери управління персоналом воно видається надто пишномовним і недостатньо конкретним, треба замінити його чимось прозаїчнішим.

Прикладне значення політики управління персоналом полягає в тому, щоб щоденною практикою сприяти поступовому виконанню стратегічних завдань управління персоналом і таким чином активно впливати на досягнення стратегічних цілей організації, як це наочно ілюструє рис. 6.1.

Отже, **політика управління персоналом** як з'єднувальна ланка між стратегією і практикою має диктувати, що, коли і як треба роботи, аби, з одного боку, забезпечувати ефективну діяльність працівників усіх підрозділів організації щодня, а з другого — наближати досягнення стратегічних цілей організації через поступове виконання стратегічних завдань управління персоналом.

Викладене вище дає підстави визначити **політику управління персоналом** як систему обґрунтованих засадничих рішень, на яких ґрунтується поточна діяльність з управління персоналом.

За суттю і цільовим призначенням політика управління персоналом відіграє роль потужного інструмента, що використовується для досягнення стратегічних цілей управління персоналом.

Політика управління персоналом опрацьовується спільними зусиллями вищого керівництва організації та служби персоналу. Закріплюється політика управління персоналом в різних документах організації: колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку, фірмових стандартах, положеннях, правилах тощо. Політика управління персоналом має враховувати інтереси роботодавця і найманих працівників, включати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи з формування, розвитку і використання персоналу.

У різних організаціях залежно від умов і обставин діяльності можуть використовуватися різні моделі політики управління персоналом із неоднаковою внутрішньою структурою (рис. 6.3).

У рамках *політики зайнятості* організація опрацьовує і закріплює у відповідних документах (фірмових стандартах, положеннях, правилах, колективному договорі тощо) засади залучення, добору, адаптації працівників; поповнення, збільшення чи стабілізації кількості персоналу, оптимізації його структури; гарантій постійної зайнятості; режимів робочого часу тощо. Політика зайнятості має бути переважно відкритою як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків праці.



Рис. 6.3. Моделі та складові політики управління персоналом організації

Під *компенсаційною політикою* розуміємо зафіксовані в документах (колективному договорі, положеннях про оплату праці, тарифних сітках, схемах посадових окладів і т. ін.) принципові засади регулювання розмірів трудових доходів (зарплат) залежно від результатів індивідуальної та колективної праці, рівня кваліфікації, складності та умов роботи, виробничого стажу, міри впливу на загальні показники ефективності виробництва тощо. В умовах жорсткої конкуренції адміністрація організацій, як правило, компенсаційну політику ретельно приховує від зовнішнього середовища, частково й від власного персоналу. Прикриваючись комерційною таємницею, деякі роботодавці приховують доходи, навмисно мінімізують податки та відрахування до бюджету, порушують права працівників.

Політика розвитку персоналу спрямовується на поліпшення планування та організації виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників, післядипломної освіти, кар'єрного зростання, атестації та сертифікації працівників, удосконалення процесів управління знаннями.

У зв'язку з тим що персонал, озброєний найсучаснішими знаннями та цінним досвідом, являє собою потужну конкурентну перевагу, в деяких організаціях новаторські рішення в цій сфері ретельно оберігають або патентують. Отже, політика розвитку персоналу має бути активною, а конкретна інформація може становити комерційну таємницю.

Основними завданнями *соціальної політики* в організації є:

- зміцнення соціального партнерства;
- розвиток соціально-трудових відносин;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- соціальний захист працівників;
- розвиток корпоративної культури;
- поліпшення житлово-комунальних та культурно-побутових умов;
- медичне страхування персоналу;
- соціальна відповідальність.

Прогресивна соціальна політика працює на імідж організації, тому має бути максимально відкритою і привабливою.

Активна політика управління персоналом. Таку модель політики управління персоналом опрацьовують і послідовно її дотримуються організації сильні, очолювані досвідченими менеджерами, які знають, що слід робити, як це робити, які ресурси для цього залучити. Активна політика управління персоналом є наступальною, вона можлива і результативна за умови, якщо організація має чітко визначені:

- місію існування;
- загальнокорпоративні цілі;
- загальну стратегію розвитку;
- стратегію управління персоналом.

Друга, не менш важлива умова проведення активної політики управління персоналом — це наявність компетентного, творчого, мобільного, активного персоналу на посадах вищого і середнього рівнів управління, керівників і професіоналів у підрозділах служби персоналу.

Активна політика управління персоналом завжди прогнозована, планомірна, антикризова; вона не допускає зволікань, нерішучості, безсистемності, безвідповідальності посадових осіб. Добре узгоджена зі стратегією управління персоналом активна політика управління персоналом є запорукою ефективної практики управління персоналом.

Приклад

На НКМЗ великого значення надається розробленню та впровадженню низки нових напрямів активної політики управління персоналом¹:

1. У галузі прогнозування і планування потреб у персоналі:
 - вдосконалення методів прогнозування і планування чисельності та якісного складу працівників;
 - моніторинг зовнішнього і внутрішнього ринків праці;
 - омолодження колективу через збільшення частки висококваліфікованих працівників у віці до 30 років.
2. У галузі добору і розстановки персоналу:
 - оптимізація професійно-кваліфікаційного складу і чисельності працівників;
 - створення матричних моделей робочих місць, що включають кваліфікаційні вимоги до кандидатів і методи оцінювання компетентності;
 - розстановка і переміщення фахівців за результатами сертифікації їхніх компетенцій.
3. У галузі оцінювання персоналу:
 - створення методики оцінювання професійної компетенції працівників;
 - періодичне оцінювання компетентності і потенціалу кожного працівника із застосуванням корпоративної методики;
 - розроблення і запровадження порядку реагування керівництва заводу на результати оцінювання компетентності працівників.
4. У галузі розвитку управлінського персоналу:
 - створення механізму ротації управлінського персоналу на кожному ієрархічному рівні;
 - вдосконалення порядку добору кандидатів у резерв на заміщення керівних посад;

¹ Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 36-38.

- розроблення методики ранжирування кандидатів на вакантні посади з першочергового резерву.

5. У галузі підготовки та професійного розвитку працівників:

- удосконалення навчання для швидкого освоєння нової техніки і технологій та динамічного розвитку підприємства на пріоритетних напрямках;

- удосконалення програм первинного навчання та перепідготовки відповідно до завдань підприємства та специфіки виконуваних робіт;

- підготовка фахівців для роботи з системами автоматизованого проектування і нормування техпроцесів, моделювання та інженерних розрахунків, створення і верифікації керівних програм;

- цільове навчання працівників іноземних мов.

6. У галузі мотивування працівників:

- стимулювання творчої віддачі фахівців за результатами сертифікації професіонального рівня;

- перехід від мотивування праці до мотивування професіоналізму, розроблення і впровадження тарифікації для цілей ранжування професій та робіт.

7. У галузі корпоративної культури та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі:

- розроблення і впровадження методики розвитку корпоративної культури;

- утвердження моральних цінностей в колективі;

- формування позитивного іміджу підприємства.

8. У галузі соціального захисту працівників:

- покращання умов життя, побуту і відпочинку працівників через підвищення рівня трудових доходів;

- удосконалення пільгового кредитування молоді, надання матеріальної допомоги працівникам із малими доходами та пенсіонерам підприємства;

- вдосконалення управління безпекою виробництва відповідно до вимог міжнародного стандарту «Соціальна відповідальність».

Превентивна політика управління персоналом. Ця модель політики спрямована на випередження, запобігання появі негативних, небажаних ситуацій, станів, загроз. Наприклад, на НКМЗ зацікавлені в підтриманні хороших, взаємовигідних стосунків із замовниками впродовж багатьох років, а це зобов'язує підтримувати високий рівень якості продукції.

Часто нові замовлення на продукцію потребують нових інженерно-технічних рішень, іноді спеціальних досліджень, інноваційних знань конструкторів, технологів, дизайнерів, високої кваліфікації робітників. Щоб краще підготуватися до виробництва нових наукомістких замовлень, на НКМЗ практикують випереджувальне навчання працівників ключових посад і професій і ще на етапі укладання контрактів із замовниками продукції.

Реактивна політика управління персоналом. Назва цієї моделі політики підказує, що іноді керівництво організації змушене швидко реагувати на небезпечні ситуації, стани, явища у структурних підрозділах. Сигналами для запровадження заходів реактивної політики можуть бути:

- гострі трудові конфлікти в одному чи кількох підрозділах;
- групове незадоволення якимись діями адміністрації;
- раптове зростання браку продукції;
- невиконання виробничих планів, завдань, графіків;
- зростання плинності робочої сили тощо.

Найчастіше вживаними заходами реактивної політики є: ретельний аналіз (діагностика) причин, що зумовили появу негативних ситуацій; оцінювання спроможності керівників відповідних підрозділів вирівняти ситуацію і надалі не допускати подібних провалів; розроблення і втілення плану організаційно-технічних чи організаційно-економічних заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Серед заходів можуть бути адміністративні стягнення, кадрові перестановки, цільове навчання працівників.

Пасивна політика управління персоналом. У фаховій літературі згадують і про таку модель політики. На наш погляд, у подібних ситуаціях було б об'єктивніше констатувати відсутність будь-якої політики управління персоналом. До речі, це не таке вже й рідкісне явище, як декому може уявлятися.

Пасивна політика є поширеним явищем у новостворених невеликих організаціях, яким бракує кваліфікованих фахівців з управління персоналом, не визначено місію, стратегію організації та стратегію управління персоналом, поточні питання вирішуються роботодавцем на ходу і самотужки. Грішать відсутністю ефективної політики управління персоналом і деякі старі підприємства, що не знайшли себе в ринковій економіці, сьак-так борються за виживання, не маючи чіткої стратегії.

Допомогти відмовитися від пасивної політики управління персоналом може насамперед навчання керівників і провідних професіоналів організації та створення попервах нечисленної, але боєздатної служби персоналу.

Політика управління персоналом тісно пов'язана з корпоративною культурою, стратегією та поточною діяльністю з управління персоналом (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Ілюстрація зв'язків і взаємозалежності корпоративної культури, стратегії, політики і поточної діяльності з управління персоналом

Політика управління персоналом є своєрідним містком, який з'єднує поточні завдання щоденної практики зі стратегією управління персоналом. Тому, фор-

муючи політику управління персоналом загалом чи в розрізі основних складових, обов'язково слід зважати на те, як положення політики, які ми запроваджуємо тепер, сприятимуть збереженню (краще — зміцненню) конкурентних переваг організації в майбутньому. Інакше кажучи, кожен захід (положення, принцип, документ, стандарт) як елемент політики управління персоналом повинен бути актуальним сьогодні та одночасно слугувати засобом наближення до досягнення стратегічних цілей в майбутньому.

Приклад

На НКМЗ як елемент компенсаційної політики встановили надбавку в розмірі 30 % до заробітної плати особам, які пройшли цільове навчання на здобуття спеціально визначених компетенцій, були атестовані та дістали заводський сертифікат. Цей захід, з одного боку, є сильним стимулом, що спонукає працівників сьогодні прагнути до засвоєння найпрогресивніших знань і вмінь, а з другого — цей самий захід має величезне стратегічне значення, адже сприяє формуванню потужного інтелектуального потенціалу, який приносить підприємству відповідні дивіденди упродовж років.

Між політикою управління персоналом і корпоративною культурою організації є багато спільного. Деякі елементи корпоративної культури можуть нагадувати, а то й збігатися редакційно з елементами політики управління персоналом. У цьому немає нічого дивного, адже і корпоративна культура, і політика управління персоналом — це засоби зближення, поєднання інтересів організації та найманого персоналу, засоби формування корпоративного патріотизму.

Натепер не існує якогось стандарту оформлення політики управління персоналом. Кожна організація чинить по-своєму.

Найбільш поширеними є три варіанти:

- всі аспекти політики управління персоналом зводять в одну брошуру, затверджують її, тиражують і розсилають структурним підрозділам, яких це стосується;
- цільові розділи як частини єдиної політики управління персоналом (політика зайнятості, компенсаційна політика, політика розвитку персоналу, соціальна політика), по окремо затверджуються, тиражуються і розсилаються відповідним підрозділам для виконання;
- основні складові політики управління персоналом оформляються у вигляді окремих документів (Положення про поточне преміювання працівників, Стандарт підприємства «Сертифікація працівників» і под.).

Третій варіант можна вважати виграшним тим, що дозволяє переглядати окремі складові політики управління персоналом з метою їх удосконалення в різний час залежно від швидкості старіння того чи того документа. Коли все сконцентровано в одній брошурі, її доводиться перевидавати всю цілком, хоча зміни торкаються якоїсь однієї з її частин.

Хорошою політикою управління персоналом є така, що не припадає пилем у шухлядах керівників, а слугує суворим організаційним засобом, який зобов'язує всіх керівників, а також фахівців служби персоналу в щоденній роботі дотримуватися приписів цього документа.

Для наочності наведемо фрагменти політики управління персоналом одного із закритих акціонерних товариств, що діє в Україні (див. приклад).¹

¹ На цьому підприємстві за традицією документ названо «Кадрова політика».

Приклад**Кадрова політика ЗАТ «N» (фрагменти).****1. Загальні положення**

1.1. Кадрова політика (далі — КП) — це система положень, якими повинні керуватися всі співробітники підприємства під час вирішення будь-яких питань, що стосуються персоналу: добору, наймання, навчання, просування, оцінювання, мотивування, звільнення, а також у відносинах між співробітниками.

1.2. КП є інструментом реалізації стратегії підприємства у сфері керування співробітниками у рамках загальнокорпоративної стратегії і спрямована на досягнення цілей ЗАТ «N» і всіх бізнес-напрямів.

1.3. КП виробляється в ході обговорення між Спостережною радою, Головою правління, директорами бізнес-напрямків, функціональними директорами і затверджується Спостережною радою. Обов'язком керівників будь-якого рівня є співробітництво в реалізації КП.

1.4. Статус документа — внутрішній нормативно-правовий акт ЗАТ «N».

2. Політика зайнятості

2.1. Усім співробітникам надається можливість заявляти про своє бажання на зайняття будь-якою, можливою в рамках ЗАТ, діяльністю і пропонувати свою кандидатуру на заміщення вакантної посади.

2.2. У разі виникнення вакантних посад у першу чергу розглядається внутрішній кадровий резерв. Фахівців ззовні запрошують у тому випадку, коли потрібні навички й уміння, якими не володіють працівники підприємства.

2.3. Із зовнішнього ринку праці залучають лише фахівців вищої кваліфікації.

3. Компенсаційна політика

3.1. Рівень заробітної плати співробітників ЗАТ має бути дещо вищим, ніж усередньому на ринку праці, і залежати від якості виконуваної роботи, посади співробітника, міри його відповідальності і кваліфікації.

3.2. Перші три роки перебування на посаді одного рівня, принаймні раз на рік, заробітна плата співробітника повинна підвищуватися. Величина зростання залежить від оцінок роботи співробітника його безпосереднім керівництвом, що обумовлюються на зустрічі з ним. Подальше зростання заробітної плати, у випадку перебування на посаді одного рівня понад три роки, можливе у зв'язку зі збільшенням заробітної плати на ринку праці, а також за індивідуальним рішенням керівника підприємства.

3.3. Крім тенденції зростання заробітної плати відповідно до п. 3.2 підприємство забезпечує те, що дохід співробітника (заробітна плата і щомісячні бонуси) не може знижуватися протягом усієї його кар'єри в ЗАТ на посадах одного рівня. У випадках, якщо дохід включає щомісячний бонус, гарантується незниження середньорічного доходу.

3.4. Зниження рівня доходу працівника можливо у виняткових випадках (переведення на посаду більш низького рівня за згодою працівника внаслідок недостатньої ефективності його діяльності на попередній посаді; часткова втрата працездатності).

6.3. Поточна діяльність з управління персоналом

Стратегія управління персоналом, корпоративна культура, політика управління персоналом — ці поважні документи, якої б високої якості вони не були, залишаться зіпсованим папером, якщо в організації виявиться занедбаною поточна діяльність з управління персоналом.

Якщо, наприклад, підприємство працює за п'ятиденним графіком, то його фонд робочого часу становитиме приблизно 255 днів. Це означає, що за кожен робочий день треба виготовити $\frac{1}{255}$ річного обсягу продукції. Якщо в якісь дні запланований обсяг роботи не виконано, то доведеться додатково працювати у вихідні, що тягне за собою перевитрату заробітної плати, енергетичних ресурсів, моральну шкоду працівникам унаслідок обмеження їхнього вільного часу.

Є підприємства, окремі виробництва, цехи, що працюють за безперервним графіком у чотири зміни без зупинки на вихідний чи святковий день. За таких умов навіть одну згаяну робочу зміну компенсувати неможливо або дуже складно.

Отже, загальне управління підприємством, управління персоналом існують для того, щоб забезпечувати узгоджену ритмічну діяльність усіх структурних підрозділів, кожного працівника незалежно від ролі та статусу. Якщо ритмічність виробництва порушується, наприклад, через нестачу працівників на якійсь ділянці, то це свідчить про неузгодженість дій лінійного керівника і відділу кадрів, які не спромоглися завчасно укомплектувати робочі місця потрібними людьми.

Якщо виник брак продукції через низьку кваліфікацію робітників — це знову ж таки незадовільна турбота керівника підрозділу і служби персоналу про підвищення кваліфікації робітників.

Простої робочих місць через відсутність матеріалів для виконання завдань свідчать про незадовільну роботу відділу матеріально-технічного постачання. Можна продовжувати перелік можливих негараздів на виробництві, причиною яких є людський фактор.

Дещо спрощуючи питання, правомірно стверджувати, що оцінку якості (рівня) управління персоналом дають підсумки роботи колективу за кожний робочий день, тиждень, місяць і рік. Тому поточне управління персоналом є проблемою номер один в управлінні кожною організацією.

Серед величезного обсягу діяльності з поточного (щоденного) управління персоналом треба розрізнати три види робіт.

Перший вид робіт, за трудомісткістю, напевне, найбільший, виконують керівники всіх рівнів управління без будь-якої участі або за дуже незначною участю фахівців служби персоналу: розподіляють роботу між підлеглими працівниками, контролюють її виконання тощо (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

ПОТОЧНЕ КЕРІВНИЦТВО ПРАЦІВНИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Завдання	Відповідальний суб'єкт управління персоналом	Особа, яка бере участь, допомагає
1. Видача працівникам завдань, виробничий інструктаж	Керівник	У цехах — розподільовач робіт
2. Забезпечення робочих місць ресурсами (сировина, матеріали, енергія, інструменти, прилади, папір, канцелярське приладдя, засоби захисту тощо)	Керівник	Допоміжні служби
3. Обслуговування робочих місць (інформаційне забезпечення, створення сприятливих умов праці, оперативне усунення можливих неполадок, перешкод)	Керівник	Допоміжні служби

Завдання	Відповідальний суб'єкт управління персоналом	Особа, яка бере участь, допомагає
4. Контроль за дотриманням технології виконання операцій (процедур, процесів)	Керівник	Технолог
5. Контроль за дотриманням правил охорони праці та техніки безпеки	Керівник	Інженер з охорони праці
6. Контроль за дотриманням правил експлуатації технічних засобів виробництва	Керівник	Механік
7. Контроль за дотриманням трудової та виконавської дисципліни	Керівник	Диспетчерська служба
8. Контроль кількісних і якісних параметрів виконання завдань	Керівник	Контролер
9. Облік виконаної роботи	Керівник	Економіст цеху
10. Облік відпрацьованого часу	Керівник	Табельник
11. Делегування повноважень	Керівник	—
12. Проведення виробничих нарад	Керівник	Секретар керівника
13. Проведення бесід дисциплінарно-виховного характеру	Керівник	—
14. Організація і проведення виробничої та соціально-психологічної адаптації новоприйнятих працівників	Керівник	Наставник Психолог

Другий вид робіт виконують підрозділи і фахівці служби персоналу, як правило, без контактів чи з незначними контактами з керівниками організації та структурних підрозділів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

**ЗАВДАННЯ З ПОТОЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
ЯКІ ВИКОНУЮТЬ ПІДРОЗДІЛИ І ФАХІВЦІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ**

Завдання	Виконавці
1. Нормування праці	Відділ головного технолога (ВГТ) Відділ організації праці та заробітної плати (ВОПЗ)
2. Облік трудомісткості робіт	ВОПЗ
3. Аналіз трудових показників за підсумками роботи підприємства за місяць, квартал, рік	ВОПЗ Економісти в цехах
4. Розроблення планів з праці: — план заходів щодо зменшення трудомісткості робіт; — план з чисельності і структури персоналу; — план з продуктивності праці; — - план витрат на утримання робочої сили, в т.ч. план з фонду заробітної плати	ВОПЗ Планово-економічний відділ Фінансовий відділ Затверджує генеральний директор
5. Визначення складності робіт	ВОПЗ ВГТ

Завдання	Виконавці
6. Визначення відрядних розцінок	ВОПЗ
7. Поширення інформації про наявність вакантних посад і умови роботи через ЗМІ та в інший спосіб	Відділ кадрів (ВК)
8. Виконання комплексу робіт з кадрового діловодства, у тому числі підготовка статистичних звітів	ВК
9. Інструктаж з правил охорони праці та техніки безпеки	Відділ охорони праці
10. Надання юридичної допомоги працівникам	Юридична служба
11. Контроль і облік виконання встановлених норм витрат праці	Нормувальник
12. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг	ВК

До третього виду належать роботи, що потребують спільної активної участі служби персоналу і керівників організації та підрозділів (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**ЗАВДАННЯ З ПОТОЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЯКІ ВИКОНУЮТЬ СПІЛЬНО
СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ І КЕРІВНИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ**

Завдання	Виконавці
1. Формування і розвиток: — стратегії управління персоналом; — політики управління персоналом; — корпоративної культури	Вище керівництво організації Керівники середнього рівня управління Керівники служби персоналу
2. Планування і контроль за виконанням організаційно-економічних заходів з удосконалення управління персоналом	Генеральний директор Служба персоналу
3. Розроблення і вдосконалення організаційно-управлінської та нормативної документації для управління персоналом (положення, інструкції, стандарти, правила)	Генеральний директор Служба персоналу
4. Планування та організація виконання заходів щодо розвитку соціального партнерства	Вище керівництво організації Керівники середнього рівня управління Служба персоналу
5. Аналіз чисельності і структури персоналу	Служба персоналу Керівники підрозділів
6. Розроблення штатного розпису за структурними підрозділами	Генеральний директор ВОПЗ
7. Визначення тарифних ставок робітників для різних умов праці	Генеральний директор ВОПЗ
8. Розроблення схем посадових окладів	Генеральний директор ВОПЗ
9. Підготовка обґрунтованих заяв (пропозицій) щодо наймання нових працівників, внутрішніх переміщень та звільнень	Керівники підрозділів ВОПЗ
10. Аналіз робіт і формування вимог до претендентів на вакантні посади (складання паспортів посад, карт компетенцій)	Керівники підрозділів Відділ кадрів (ВК)

Завдання	Виконавці
11. Організація і проведення професійного добору працівників на вакантні посади	ВК Керівники підрозділів Психолог
12. Ухвалювання рішень про наймання працівників	Генеральний директор Керівники підрозділів ВК
13. Зарахування працівників на посади з оформленням усіх необхідних документів (наказ, трудовий договір, трудова книжка, особова справа тощо)	Генеральний директор ВК
14. Планування та організація розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, післядипломна підготовка тощо)	Відділ розвитку персоналу (ВРП) Керівники підрозділів
15. Формування і навчання резерву керівників	Генеральний директор Керівники підрозділів ВРП
16. Управління службовою кар'єрою перспективних фахівців	Генеральний директор Керівники підрозділів ВРП
17. Професійно-кваліфікаційне просування робітників і присвоєння кваліфікаційних розрядів	Керівники підрозділів ВРП Кваліфікаційна комісія
18. Поточне оцінювання, атестація і сертифікація працівників	Керівники підрозділів ВРП ВК Атестаційна комісія Сертифікаційна комісія
19. Складання графіків відпусток і контроль за їх використанням	Керівники підрозділів ВК
20. Урегулювання трудових спорів і конфліктів, застосування дисциплінарних процедур	Керівники підрозділів Психолог Комісія з трудових спорів Юридична служба
21. Атестація робочих місць	Керівники підрозділів Відділ охорони праці (ВОП) Спеціальна комісія
22. Забезпечення працівників профілактичним харчуванням	ВОП Керівники підрозділів
23. Розслідування нещасних випадків на виробництві	Технічний директор ВОП Керівники підрозділів
24. Проведення соціологічних досліджень (рівня задоволеності працівників роботою, причин плинності кадрів тощо)	Відділ соціального розвитку (ВСР) ВК Керівники підрозділів
25. Планування соціального розвитку організації	Генеральний директор ВСР
26. Житлово-комунальне та культурно-побутове обслуговування працівників	Заступник генерального директора Служба персоналу
27. Нарахування та видача заробітної плати, здійснення інших виплат	Бухгалтерія Служба персоналу
28. Аналіз і оцінювання ефективності управління персоналом	ВОПЗ Планово-економічний відділ Бухгалтерія

Для підтримання управління персоналом в організації на належному рівні ефективності вкрай важливо здійснити такі заходи:

- чітко окреслити, які підрозділи несуть відповідальність за виконання конкретних завдань з управління персоналом, з ким, хто кооперується в цій справі;
- усередині підрозділів спільні завдання розподілити між виконавцями;
- визначити завдання і відповідальність кожного керівника;
- визначені завдання, обов'язки, відповідальність зафіксувати в положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях;
- чітко регламентувати порядок звітування керівників підрозділів перед вищим керівництвом про хід виконання поточних і термінових завдань з управління персоналом;
- налагодити бездоганну систему контролю якості управління персоналом загалом і виконання закріплених завдань кожним керівником, структурним підрозділом, кожним виконавцем.

В управлінні надійний контроль виконання планів, графіків, завдань, доручень важить аніскільки не менше, ніж підготовка і ухвалення управлінських рішень.

Коли ви стикаєтесь із якимись негараздами в роботі організації чи структурного підрозділу, насамперед з'ясуйте, хто відповідає за контроль якості виконання тих чи тих завдань. Велика ймовірність, що ви одержите достатньо інформації про дійсні причини недоліків у роботі.

Виконання завдань з управління персоналом посадовими особами треба враховувати також у процесі оцінювання та заохочення працівників.

Висновки

В умовах жорсткої конкуренції не кожному підприємству щастить утриматися на ринку. Одні банкрутують, інші суттєво скорочують виробництво. Однак чимало і сильних колективів, які впевнено тримають позицію лідерів.

Світова практика переконливо довела, що основними чинниками успішної діяльності різних організацій є:

- висококваліфіковане керівництво;
- глибоко продумана, всебічно обґрунтована загальна стратегія організації;
- ефективна стратегія управління персоналом;
- гнучка політика управління персоналом;
- грамотне оперативне управління всіма бізнес-процесами і в першу чергу — управління персоналом.

Успішні підприємства, створюючи конкурентні переваги, спираються насамперед на власний персонал як на дуже цінний і незамінний стратегічний ресурс. З цією метою вони ретельно опрацьовують стратегію управління персоналом як органічну складову загальної стратегії розвитку організації.

Стратегія управління персоналом являє собою стратегічний (розрахований на довгострокову перспективу) план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації.

Деякі підприємства стратегію управління персоналом опрацьовують у формі прогнозу щодо збільшення чи скорочення чисельності працівників, оптимізації

професійно-кваліфікаційної структури персоналу, обсягів інвестування в людський ресурс, проведення наукових досліджень тощо.

Важливою умовою одержання віддачі від реалізації стратегії управління персоналом є її органічний зв'язок із загальною стратегією організації — з одного боку, та з політикою управління персоналом — з другого.

Політика управління персоналом — це система обґрунтованих управлінських рішень, на яких ґрунтуються практичні заходи та дії щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Послідовне дотримання засад політики управління персоналом сприяє успішному виконанню поточних і перспективних завдань функціонування організації.

Політика управління персоналом формується на основі попередньо розробленої та затвердженої стратегії управління персоналом.

Політика управління персоналом має враховувати інтереси роботодавця і найманих працівників, включати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи з формування, розвитку і використання персоналу.

У різних організаціях залежно від умов і обставин діяльності можуть застосовуватися різні моделі політики управління персоналом:

- активна;
- превентивна;
- реактивна;
- пасивна;
- відкрита;
- закрита.

У великих організаціях політика управління персоналом розробляється у формі таких основних блоків, що тісно пов'язані один з одним:

- політика зайнятості;
- компенсаційна політика;
- політика розвитку персоналу;
- соціальна політика.

Політика управління персоналом тісно пов'язана з корпоративною культурою. Вона також є своєрідним містком, який з'єднує поточні завдання щоденної практики зі стратегією управління персоналом.

Політика управління персоналом є організаційним засобом, що спонукає всіх керівників, а також фахівців служби персоналу в щоденній роботі дотримуватися приписів цього документа.

Серед величезного обсягу діяльності з поточного управління персоналом треба розрізняти три види робіт.

Перший вид робіт за трудомісткістю, напевне, найбільший, виконують керівники всіх рівнів управління без будь-якої участі або за незначного залучення фахівців служби персоналу: розподіляють роботу між підлеглими працівниками, контролюють її виконання тощо.

Другий вид робіт виконують підрозділи і фахівці служби персоналу, як правило, без контактів чи з незначними контактами з керівниками організації та структурних підрозділів.

До третього виду належать роботи, що потребують спільної активної участі служби персоналу і керівників організації та підрозділів.

Для підтримання управління персоналом в організації на належному рівні ефективності дуже важливо проводити такі заходи:

- чітко визначити, які підрозділи несуть відповідальність за виконання конкретних завдань з управління персоналом, з ким, хто кооперується в цій справі;
- усередині підрозділів спільні завдання розподілити між виконавцями;
- встановити завдання і відповідальність кожного керівника;
- визначені завдання, обов'язки, відповідальність зафіксувати в положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях;
- регламентувати порядок звітування керівників підрозділів перед вищим керівництвом про хід виконання поточних і термінових завдань з управління персоналом;
- налагодити бездоганну систему контролю якості управління персоналом загалом і виконання закріплених завдань кожним керівником, структурним підрозділом, кожним виконавцем.

В управлінні надійний контроль виконання планів, графіків, завдань, доручень важить аніскільки не менше, ніж підготовка й ухвалення управлінських рішень. Тому слід запровадити чіткий порядок контролю та звітності виконавців, залучених до реалізації заходів з управління персоналом в організації.

Терміни і поняття

Активна політика управління персоналом
 Відкрита політика управління персоналом
 Диференційована стратегія
 Загальна стратегія організації
 Закрита політика управління персоналом
 Захисна стратегія
 Комбінована стратегія
 Компенсаційна політика
 Концентрована стратегія
 Наступальна стратегія
 Наступально-захисна стратегія
 Пасивна політика управління персоналом
 Політика
 Політика зайнятості
 Політика розвитку персоналу
 Політика управління персоналом
 Поточне управління персоналом
 Превентивна політика управління персоналом
 Реактивна політика управління персоналом
 Соціальна політика
 Стратегія
 Стратегія диференціації
 Стратегія зростання
 Стратегія лідерства в малих витратах
 Стратегія помірнього зростання
 Стратегія розвитку
 Стратегія скорочення масштабів діяльності
 Стратегія управління персоналом
 Стратегія фокусування
 Стратегія функціонування

Вправи до розділу 6

Питання для самоконтролю

1. Чому персонал організації називають стратегічним ресурсом?
2. Наведіть визначення стратегії управління персоналом.
3. Розкрийте зміст (напрями) стратегії управління персоналом.
4. Чому стратегія управління персоналом має бути добре узгоджена зі стратегією розвитку організації?
5. Які вам відомі види стратегії організації?
6. Наведіть визначення політики управління персоналом.
7. Наведіть класифікацію моделей політики управління персоналом.
8. Розкрийте сутність і значення:
 - політики зайнятості в організації;
 - компенсаційної політики;
 - політики розвитку персоналу;
 - соціальної політики.
9. Який зв'язок існує між політикою і практикою управління персоналом?
10. Наведіть приклади завдань з поточного управління персоналом, які виконують:
 - усі керівники;
 - підрозділи і фахівці служби персоналу;
 - служба персоналу спільно з керівниками організації та її структурних підрозділів.

Ситуація

На підприємстві за 2011 р. плинність робочої сили зросла більше, ніж удвічі порівняно з попередніми періодами — від 6,2 до 13,7 %.

Серед тих працівників, що звільнилися (120 осіб):

- 18 осіб (15 %) звільнено з ініціативи адміністрації як таких, що не витримали випробувального терміну;
- 12 осіб (10 %) звільнилися за власним бажанням у зв'язку з незадоволенням умовами праці;
- 24 особи (20 %) пояснили своє небажання працювати на підприємстві через відсутність перспектив для професійно-кваліфікаційного просування;
- решта звільнених працівників пояснили своє рішення незадоволенням рівнем заробітної плати.

Завдання. Запропонуйте план заходів з подолання надмірної плинності робочої сили.

Заходи треба згрупувати залежно від того, до якої групи вони належать:

- до стратегії управління персоналом;
- до політики управління персоналом;
- до групи заходів з поточного управління персоналом.

У плані заходів визначити осіб, відповідальних за виконання.

Література для поглибленого вивчення

1. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамованова М. В., Луданик М. В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — 896 с.
2. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.
3. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.
4. Скударь Г. М. Стратегия постоянных улучшений (на примере ЗАО НКМЗ) : [учеб. пособие (в слайдах)] / Г. М. Скударь, В. А. Панков. — Краматорск, 2005. — 100 с.
5. Стратегічне управління страховою компанією : кол. монографія / Фурман В. М., Філонюк О. Ф., Ніколенко М. П., Барановський О. І. [та ін.] ; наук. ред. і кер. кол. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. — К. : КНЕУ, 2008. — 440 с.
6. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; за наук. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — 232 с.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.

Розділ 7

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 7.1. Сутність, функції та складові корпоративної культури.
- 7.2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників.
- 7.3. Корпоративна символіка.
- 7.4. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 7.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність, функції та складові корпоративної культури організації;
- значення корпоративних норм і правил для управління поведінкою працівників;
- сутність, різновиди і значення корпоративної символіки;
- взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом;

уміти:

- аналізувати стан корпоративної культури;
- обґрунтовувати заходи щодо розвитку внутрішніх комунікацій;
- удосконалювати корпоративну символіку організації;
- оцінювати вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом в організації;
- розробляти заходи з розвитку корпоративної культури.

7.1. Сутність, функції та складові корпоративної культури

Ефективність управління персоналом суттєво залежить від поведінки людей, їхніх ціннісних орієнтацій, інтересів, міри задоволення роботою тощо. Створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто корпоративної культури організації, сприяє поєднанню цінностей та пріоритетів працівників, структурних одиниць і підприємства в цілому, зосередженню спільних зусиль на досягненні стратегічних цілей, забезпеченню бажаної ефективності виробництва.

В Україні поняття «корпоративна культура» увійшло в науковий обіг нещодавно. Тривалий час корпоративна культура існувала у зародковому стані, її роль в управлінні персоналом та діяльності організації була непомітною. Проте на деяких великих підприємствах поступово формувалась система матеріальних, культурних і духовних цінностей, яка позитивно впливала на морально-психологічний клімат, а отже, і на показники діяльності. Цей вплив згодом був помічений, що спричинило і появу поняття «корпоративна, або організаційна, культура».

Вивчення феномена корпоративної культури стикається з певними труднощами, перш за все методологічного характеру. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хайет, «ще не стала стабільним зведенням знань»¹. Зокрема, у науці досі не сформовано чіткого визначення дефініції «корпоративна культура», не окреслено потенціал цієї категорії, не досліджено механізм управління нею.

Термін «корпоративний» виник на основі латинського *corporatio* — об'єднання, спільнота, а не від «корпорація» як організаційно-правової форми господарювання підприємства. Наявність в організації так званого *корпоративного духу* обговорювалась іще у XIX ст. А. Файоль назвав зміцнення і підтримання корпоративного духу одним із базових принципів управління підприємством². Тому поняття «корпоративний» потрібно розглядати саме у сенсі «спільний, об'єднувальний, єднальний, однотайний».

Основою корпоративної культури є система цінностей організації. У трактуванні поняття «корпоративна культура» головний акцент робиться саме на ціннісних орієнтирах працівників і підприємства. У найбільш широкому розумінні **корпоративна культура** — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників³.

Першопричиною застосування поняття культури стосовно організації стали результати, одержані фахівцями з управління, вченими-психологами, соціологами і представниками інших наукових напрямів завдяки проведенню різноманітних експериментів і фундаментальних теоретичних досліджень у сфері соціальних відносин у XX ст.

За однією з версій, поняття «корпоративна культура» введено у 20-ті роки XX ст. А. Гастевим, який висловлювався, що «культура продуктивності людини є передумовою його трудової культури»⁴.

Професор Корнельського університету (США) Х. Трайс вважає першою спробою дослідження діяльності фірми в культурному аспекті проведення Хоторнського експерименту в компанії «Western Electric» в Чикаго на початку 30-х років групою науковців під керівництвом Е. Мейо. Метою експерименту було виявлення впливу на продуктивність праці різноманітних чинників. Результати експерименту засвідчили невідповідність деяких засад класичної теорії мене-

¹ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : ЦУЛ, 2003. — С. 7.

² Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібник [для студентів вищих навч. закладів] / Г. В. Осовська. — К. : Кондор, 2003. — С. 64-65.

³ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : ЦУЛ, 2003. — С. 11.

⁴ Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры [Електронний ресурс] / В. А. Погребняк. — Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/>

джменту і безумовний вплив на продуктивність праці прихованих психологічних і соціальних факторів.

На підтвердження своєї гіпотези Е. Мейо та його колега У. Ворнер розробили широку програму, яка вимагала детальних спостережень та проведення близько 20 тис. інтерв'ю з метою вивчення ставлення людей до роботи, принципів і переконань, що ними поділяються, морального клімату в колективі тощо. Висновки Е. Мейо щодо потреби у розвитку «почуття групової причетності» на основі цінностей, що поділяються всіма працівниками, стали першим поштовхом для подальшого дослідження потреб і поведінки працівників.

Теоретичне та концептуальне осмислення поняття культури організації продовжилось з кінця 30-х років у працях Ч. Барнарда і Г. Саймона. Далі група американських фахівців, яка працювала в 1949—1950 рр. в Японії, на прикладі низки підприємств довела високу ефективність філософії «менеджменту співпраці», концептуальні основи якої були розроблені У. Демінгом.

У 50-ті роки відомий американський соціолог М. Далтон провів дослідження на деяких середніх і великих підприємствах США і Канади на предмет вивчення природного виникнення культур і субкультур, виходячи з різних потреб працівників, і узагальнив результати своїх досліджень у книзі «Людина — керівник». Практично одночасно з М. Далтоном, але незалежно від нього, група англійських соціологів із Тавістоцького інституту провела досить детальне дослідження організацій як культурних систем. Результати обох досліджень підтвердили існування всередині організацій особливої субстанціональної сутності, яка впливає на мотивацію працівників. У подальшому поставала проблема ідентифікації цієї сутності і вивчення її складових.

У 1969 р. в США вийшла книга, написана групою дослідників з Корнельського університету під керівництвом Х. Трайса, присвячена різним виробничим традиціям та обрядам.

На початку 80-х років у низці досліджень У. Оучі, Т. Пітерса і Р. Вотермена-мол., Т. Діла та А. Кеннеді на прикладі найбільших корпорацій США переконливо продемонстровано переваги компаній з сильною ідеологією. Згідно з дослідженням, проведеним інститутом Бателле в 1984 р., із переліку пріоритетів корпорацій все частіше прибираються такі раніше загальновизнані цінності, як «дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація». Їх витісняють інші — «самовизначення, участь, колектив, орієнтування на потреби, розкриття особистості, творчість, здатність до компромісів, децентралізація».

У середині 80-х років з'являються перші наукові праці із висвітленням теоретичної бази формування і застосування категорії корпоративної культури. Оскільки культура організації є категорією, що існує на стику теорії управління, соціології, психології організацій тощо, то основоположника нового підходу назвати складно, але частіше за все ним вважається Т. Парсонс. У дослідженні організації як соціальної системи Т. Парсонс вказує, що існує культурна система, яка являє собою символічно організовані взірці, засновані на здатності людини говорити і передавати досвід негенетичним шляхом. Особливістю культурних систем, за Т. Парсонсом, також є те, що вони не створюються однією людиною, і тому не можуть бути зрозумілі на індивідуальному рівні.

Т. Парсонс запропонував надто складну для більшості менеджерів-практиків теорію, тому більшого поширення дістала праця Е. Шейна «Організаційна куль-

тура і лідерство», опублікована на початку 90-х років. Е. Шейн як консультант з управління поєднав у своїй роботі теорію і практику і запропонував власну методику дослідження. Праця Е. Шейна сьогодні може вважатися класичною в царині корпоративної культури, що привернула увагу багатьох керівників до культури своїх організацій¹.

Проблеми культури організації існували не лише на Заході. В СРСР питанням корпоративної культури також приділялось не менше уваги, хоча радянські методики не могли відкрито використовуватися за кордоном і набути там популярності.

З 20-х років ХХ ст. видано багато книг з питань наукової організації праці, присвячених радянському розумінню корпоративної культури — «культури виробництва і праці» та «якості трудового життя». У цих роботах докладно вивчався вплив на продуктивну працю таких чинників, як ідеологія, психологічний клімат, вплив колективу на особистість, роль лідерства та ін. Проте дослідження того періоду багато в чому були надто ідеологізовані, спирались на позанаукову аргументацію. Втім фахівці досі користуються висновками, зробленими В. Ольшанським, А. Алексєєвим, С. Белановським та ін.

Із сучасних російських авторів варто згадати А. Пригожина і В. Співака. У книзі «Корпоративна культура»² В. Співак намагався частково адаптувати теорію Е. Шейна до російської дійсності. А. Максименко докладно розглянув психологічні шаблони поведінки стосовно корпоративної культури. Заслуговує на увагу праця Т. Соломанідіної, яка запропонувала власний спосіб оцінювання культури організації. У 2004 р. колектив авторів під керівництвом В. Грошева видав перший російський підручник з корпоративної культури³.

У той час як такі відомі зарубіжні науковці, як Л. Смірсіч, Дж. Мартін, А. Вілкінс, Е. Шейн, Дж. Морган, М. Лоуріс та інші відображали свої знання з теорії і практики корпоративної культури в книгах та статтях, у нашій країні це поняття залишалось невідомим широкому загалу. Однак у процесі становлення і розвитку корпоративних відносин в Україні поступово почали викликати інтерес вітчизняних науковців нові, раніше не відомі терміни і поняття. Одним із таких визначень є «корпоративна культура». З вітчизняних науковців дослідженням корпоративної культури займаються З. Шершньова, С. Оборська, Г. Дмитренко, Е. Шарапова, Т. Максименко, Д. Щербанський та ін.⁴

Поступово питання корпоративної культури набуває актуальності, її теоретичні засади та методологічне підґрунтя дедалі частіше цікавлять не лише теоретиків. Переважна більшість підприємств, що успішно функціонують і мають обнадійливі перспективи розвитку в майбутньому, ставляться до питання формування корпоративної культури як одного з найважливіших у визначенні напрямів розвитку своєї діяльності. Тому в рамках дослідження проблеми формування корпоративної культури потрібно належну увагу при-

¹ Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры [Електронний ресурс] / В. А. Погребняк. — Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru>; Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ ; Эльга-Н, 2008. — С. 240.

² Спивак В.А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.

³ Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры [Електронний ресурс] / В. А. Погребняк. — Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru>

⁴ Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / [Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. В., Чихачьова Ю. С.] ; під заг. ред. к.е.н., проф. П. В. Круша. — К. : ЦУЛ, 2007. — С. 93-94.

ділити її теоретико-методологічним засадам, конкретизації мети корпоративної культури, її функцій, обґрунтуванню структурних складових, рівнів, типології та ін.

Метою формування корпоративної культури є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка має узгоджувати пріоритети працівника та підприємства, забезпечувати досягнення його цілей, реалізацію генеральної стратегії. Мета досягається, як правило, через:

- формування у працівників почуття причетності до справ підприємства, залучення їх до спільної діяльності;
- підтримання індивідуальної ініціативи, сприяння працівникам щодо досягнення особистого успіху;
- забезпечення стабільності системи соціальних відносин;
- створення атмосфери взаємодовіри на різних рівнях організаційної взаємодії.

У формуванні особистих цінностей працівників та узгодження їх з корпоративними цінностями головна роль відводиться менеджерам, їх організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Від професіоналізму менеджерів, вміння генерувати інновації, продукувати культуру, аналізувати ситуацію та розробляти раціональні управлінські рішення залежить успіх підприємства, можливість подальшого ефективного існування.

Важливими функціями прогресивної корпоративної культури є:

- *виховна*: сприяє засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протигагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інститутам;
- *мотивувальна*: стимулює активну трудову поведінку працівників завдяки прогресивним системам винагороди;
- *селективна*: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- *комунікативна*: сприяє встановленню корисних взаємозв'язків між носіями корпоративної культури всередині організації та між елементами культур різних компаній;
- *керівна*: впливає на всі аспекти життєдіяльності організації через досконалу систему ухвалення рішень, допомагає вчасно виявляти негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно уникати негативних наслідків;
- *стабілізаційна*: характеризує здатність корпоративної культури відновлювати нормальний стан діяльності організації за кризових ситуацій;
- *захисна*: виражає здатність корпоративної культури впливати на адаптацію організації до зовнішнього середовища і забезпечує її конкурентні переваги;
- *оптимізаційна*: корпоративна культура впливає на всі процеси в організації, зокрема, на визначення місії і стратегії, створення відповідних моделей поведінки працівників, їхню взаємодію один з одним, стосунки із зовнішнім середовищем.

Прояв корпоративної культури здійснюється через реалізацію її складових (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Складові корпоративної культури організації

Ідеологія організації. Ідеологічними засадами діяльності організації є філософія, місія, цілі, стратегія тощо, засновані на її цінностях. Формування, поширення та закріплення ідеології у свідомості працівників підприємства та його зовнішньому середовищі є складним багатоетапним процесом обговорення та схвалення.

Культура управління — поняття багатоаспектне. Працівники організації оцінюють культуру управління за різними ознаками. Насамперед це освітньо-культурний рівень людей, наділених владними повноваженнями, їхні морально-етичні якості.

Не менш важливими ознаками культури управління є:

- культура ведення ділових зустрічей, нарад, зборів;
- стиль керівництва людьми;
- культура спілкування керівників між собою і з підлеглими;
- культура управлінської документації та службового листування;
- оформлення приміщень і робочих місць (без претензій на розкіш).

Складовим елементом культури управління є *інформаційна культура*, що характеризується як рівень розвитку інформаційної взаємодії і всіх інформаційних відносин на підприємстві щодо отримання, передавання, зберігання і використання інформації. Інформаційна культура організації відображає рівень функціонування її структурних одиниць щодо досягнення узгоджених і визначених нормативно цілей, завдань, інтересів, потреб.

Культура виробництва відображає ступінь відповідності технології та організації виробництва ергономічним, фізіологічним, естетичним, економічним, соціальним вимогам і відбиває рівень задоволеності працівників процесом праці, її змістом і характером. Оскільки основою виробничої діяльності підприємства є техніко-технологічні процеси, актуальною постає проблема дотримання екологічної культури організації.

Екологічну культуру організації слід розглядати як провадження виробничої діяльності підприємства на засадах екологічної етики. На підставі екологічної культури слід формувати цілі і завдання природоохоронної діяльності підприємства, встановлювати норми та правила природоохоронної поведінки. Дотримання екологічної культури реалізується через прийняття організацією екологічних зобов'язань, раціональне використання ресурсів, охорону здоров'я та екологічну безпеку персоналу і населення в зоні впливу підприємства; оцінювання негативної дії на навколишнє середовище та її мінімізацію; розвиток екологічно чистого виробництва; підтримання наукових досліджень у галузі екології та екологічної освіти; добровільне екологічне страхування; екологічну благодійність.

Культура праці — поняття комплексне, що охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки працівників.

Культуру робочого місця характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення.

Чистота на робочому місці та в службовому приміщенні загалом є важливим елементом офісної культури і виховним чинником як для персоналу підприємства, так і для відвідувачів. Чистота дисциплінує людей, спонукає їх бути більш зібраними, уважнішими щодо своєї поведінки, застерігає, що тут не прийнято смітити, палити, залишати рештки їжі тощо.

Порядок у приміщенні, на робочому столі, в шафах є важливою передумовою того, що кожен предмет, кожен документ перебуває у конкретному місці, його легко знайти, завдяки чому робочий час витрачається раціонально.

Естетика робочого місця полягає у раціональному поєднанні кольорів інтер'єру, дизайні робочих меблів, наявності художніх елементів (картина на стіні або акваріум), внутрішньому озелененні тощо.

Культура трудової поведінки складається з таких елементів, як дисципліна, відповідальність, якість роботи, етика, культура спілкування.

Культура навчання і виховання працівників спрямована на розвиток індивідуальних знань, умінь і навичок співробітників, підвищення рівня їх компетентності з метою створення конкурентних переваг організації.

Культуру навчання і виховання працівників характеризують такі елементи, як:

- прогресивність навчальних програм, методів і форм навчання;
- забезпеченість навчального процесу сучасними засобами;
- оформлення навчальних приміщень;
- об'єктивність оцінювання результатів навчання;
- єдність навчального і виховного процесів;
- виховання молодих працівників на кращих зразках ставлення до трудових обов'язків ветеранів праці.

Правила і норми поведінки. Це один із центральних сегментів корпоративної культури за значенням і впливом на ставлення працівників до своєї організації та її матеріальних цінностей, трудових обов'язків та один до одного.

Корпоративні правила і норми закріплюються в статутах, положеннях, розпорядженнях, посадових інструкціях та інших нормативних документах організацій. Зведенням загальнокорпоративних норм і правил поведінки працівників організації є *етичний кодекс*.

Культура соціально-трудоових відносин. На рівні організації під соціально-трудоовими відносинами розуміють складний процес взаємодії (стосунків) між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участь в управлінні, соціальний захист тощо. Метою розвитку соціально-трудоових відносин є підвищення якості трудового життя працівників і зростання ефективності виробництва.

Культура соціально-трудоових відносин має ґрунтуватись на повазі до людини праці незалежно від її статусу в ієрархічній структурі організації. Це означає, що в організації мають панувати: культура спілкування, справедливність у розподілі трудових завдань, об'єктивність в оплаті праці, уважне ставлення до пропозицій, критичних зауважень і скарг працівників. Важливим елементом культури соціально-трудоових відносин слід вважати залучення працівників до участі в управлінні, в діяльності громадських організацій.

Найпоширенішими елементами цінностей організації є: звичаї, традиції, герої, церемоніал, ритуал, міф, легенда, історія, девіз тощо.

Культура взаємин із зовнішнім середовищем як складова корпоративної культури встановлює засади взаємних стосунків організації із споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями. Французький дослідник М. Бурке¹ розглядає різні варіанти таких взаємин: від повного їх ігнорування до збереження організацією позицій на ринку та постійного пристосовування до змін середовища.

Відносини із суб'єктами зовнішнього середовища організація може будувати на засадах формальностей у проведенні зустрічей і переговорів, укладання угод, формування програм співпраці або активно поширювати парадигму корпоративної культури організації за всіма напрямками виробничої співпраці, включаючи формування клімату спілкування, обґрунтування цілей, прийняття спільних управлінських рішень тощо.

Корпоративна культура може виявлятися на різних рівнях. Узагальнено прояви корпоративної культури можна поділити на **зовнішні** (артефакти, моделі поведінки, мова, стиль одягу тощо) та **внутрішні** (цінності, переконання, офіційні правила, що діють в організації, способи сприйняття навколишнього середовища та ін.). Класифікацію рівнів корпоративної культури за підходами різних науковців наведено у табл. 7.1².

¹ Рудінська О.В. Менеджмент : навч. посібник / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. — К. : Ельга; Ніка-Центр, 2002. — 336 с.; Рудінская Е.В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.; Управление персоналом на производстве : учеб. пособие для вузов / [под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова]. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 381 с.

² Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / [Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С.] ; під заг. ред. канд. екон. наук, проф. П. В. Круша. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — С. 102.

КЛАСИФІКАЦІЯ РІВНІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Класифікація	Рівні корпоративної культури			
За Е. Шейном	Артефакти (Видимий рівень) Моделі поведінки, одяг, інтер'єр, жаргон	Цінності (Проміжний рівень) Цінності, норми, стратегії, цілі, філософії	Переконання (Невидимий рівень) Ставлення до навколишнього середовища, підсвідомі, очевидні переконання, особливості сприйняття, думки і почуття (первинне джерело цінностей і вчинків)	
За Т. Ділом і А. Кеннеді	Цінності Уявлення членів організації про неї	Герої Члени організації, які втілюють у собі основні цінності організації	Обряди і ритуали Церемонії, які проводяться в організації для відзначення важливих подій	Структура спілкування Канали неформального спілкування між членами організації для одержання інформації про обряди, ритуали, цінності організації
За Х. Трайсом і Е. Бейсром	Установлені порядки Обряди, церемонії, ритуали	Організаційна комунікація Історії, міфи, саги, легенди, казки, символи і гасла	Матеріальні прояви культури Артефакти, оформлення простору, символи корпоративної могутності (корпоративні авто, літак, відпочинок, дотації співробітникам, презентабельність офісів і співробітників)	Мова спілкування Виробнича мова, професійні терміни, аббревіатури, сленг

Кожна класифікація рівнів корпоративної культури має переваги та недоліки. Класифікація Е. Шейна надає чітке уявлення щодо рівнів корпоративної культури, чинників, що утворюють окремо кожний рівень.

На думку Е. Шейна, пізнання культури організації починається з першого, «поверхневого», або «символічного», рівня, який включає такі видимі зовнішні чинники, як застосовувана технологія та архітектура, використання простору і часу, усталені зразки поведінки, способи вербальної та невербальної комунікації, гасла і т. п., усе те, що можна відчувати та сприймати через органи чуттів людини. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати в термінах корпоративної культури без знання інших її рівнів.

На другому рівні культури — «підповерхневому» — вивченню підлягають цінності, вірування і переконання, що поділяються членами організації відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові, яким чином вони несуть у собі смислове пояснення першого рівня. Другий рівень культури Е. Шейн називає «корпоративна ідеологія», особливо підкреслюючи роль лідера компанії як творця її культури.

Третій, найбільш «глибокий» рівень, включає «фундаментальні» припущення, які важко усвідомити іноді навіть членам організації. Серед прихованих припущень, які спрямовують поведінку людей в організації, Е. Шейн виділив

ставлення до життя в цілому, сприйняття часу та простору, загальне ставлення до людини і роботи¹.

Сучасні науковці, що опікуються проблемою формування корпоративної культури, в основному поділяють думку про трирівневність структури корпоративної культури організації². Проте окремі дослідники в межах охарактеризованих вище рівнів корпоративної культури виділяють додаткові, «проміжні».

За Г. Хайетом, над корпоративною культурою, поза нею, як в іншій площині, є мораль як надперсональна і надкорпоративна категорія (рис. 7.2). Будемо вважати це рівнем 1а.

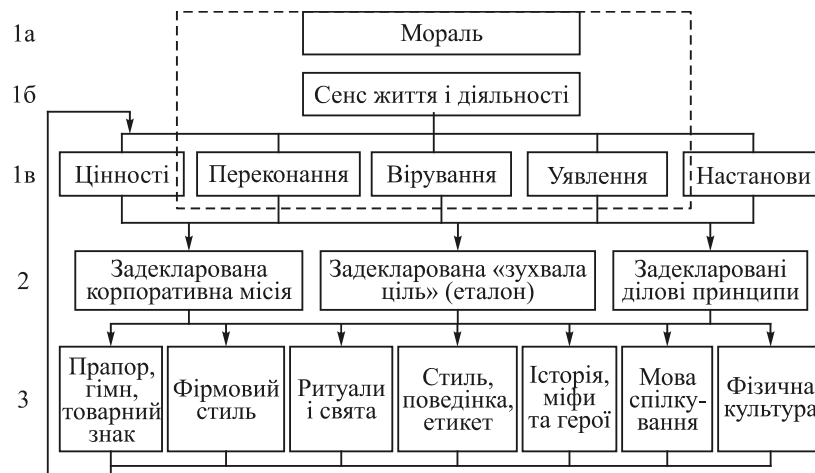


Рис. 7.2. Багаторівнева структура корпоративної культури організації³

На рівні 1б маємо сенс життя і діяльності, а на рівні 1в — цінності організації, її переконання, вірування, уявлення, настанови. На рівні 2 розташовані: задекларована місія організації та її еталон («зухвала ціль»), а також основні принципи; і нарешті на рівні 3 — зовнішні прояви корпоративної культури.

Цінності та інші елементи 1-го рівня характеризують особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема обумовлюють трудову поведінку. Тому вивчення цінностей, мотивації створює вихідну базу для розуміння корпоративної культури.

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; [пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака]. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

² Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / [Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С.] ; під заг. ред. канд. екон. наук, проф. П. В. Круша. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 264 с.; Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. — [2-ге вид.] — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.; Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник [для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.; Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

³ Корпоративна культура : навч.посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : ЦУЛ, 2003. — 403 с.

Рух від 1-го до 3-го рівнів супроводжується двома протилежними процесами. Спочатку деякі надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.), інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюючись на внутрішні структури, а потім екстеріоризуються, породжують зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки та ін.). Отже, доки принципи корпоративної культури не стануть своїми для кожного співробітника, не можна чекати від нього необхідних дій без жорсткого апарату примусу.

Відповідно до того, який з рівнів корпоративної культури вивчається, відбувається її поділ на об'єктивну та суб'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура включає цінності, що поділяються всіма працівниками, переконання, очікування, етичні норми, сприйняття організаційного оточення. До суб'єктивної культури відносять низку елементів духовної частини культури: герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні обряди, ритуали і табу, сприйняття мови спілкування та гасел.

Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва та вирішення керівниками проблем, їхньої поведінки загалом.

Об'єктивну корпоративну культуру зазвичай пов'язують з фізичним оточенням: будівлі організації, їх дизайн, місце розташування, устаткування та меблі, застосовувані технології, кольори та простір, зручності, кафетерій, стоянки для автомобілів, автомобілі, уніформа, інформаційні стенди, буклети тощо. Все це відображає цінності, яких дотримується організація.

Обидва аспекти корпоративної культури важливі, проте суб'єктивний аспект створює більше можливостей для вираження як загальних рис, так і відмінностей між людьми та організаціями.

Важливо розмежовувати поняття *декларованої* та *реальної культури*. Перша існує лише на папері (у вигляді документів, різних звітів, офіційної місії компанії, висунутих нею гасел тощо) і являє собою бажаний стан речей. *Реальна культура* може бути як близькою до декларованої, так і різко з нею контрастувати¹. Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємства.

Усталена система цінностей і норм дозволяє сформувати колективну свідомість, установити збалансований взаємозв'язок у колективі і створити сприятливий психологічний клімат в організації. Формування єдиної системи цінностей і норм в організації дає змогу забезпечити згуртованість колективу, створити власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення загального успіху, узгодити особистісні інтереси кожного працівника із загальними пріоритетами підприємства.

Чітке формулювання корпоративних принципів управління з урахуванням засад корпоративної культури дозволяє стимулювати бажання працівників не тільки досягати кількісних показників у роботі, але й виявляти універсальні якості, необхідні для успішної роботи в організації: відповідальність за результат, цілеспрямованість, ініціативність, конструктивне ставлення до своїх помилок, партнерські відносини між працівниками.

¹ Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

7.2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників

Культура працівників організації використовується як потужний інструмент управління, що ніби у фокусі збирає всі особливості суб'єкта — системи, поведінкові, організаційні, соціокультурні та ін.

Працівники утворюють різні формальні та неформальні об'єднання, беруть участь у формуванні культурних норм і завдань, чим обумовлені як сильні, так і слабкі сторони організації. Успіх організації залежить від рівня культури та підготовки її працівників¹.

Формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративних норм та етики організації, формування єдиного інформаційного простору — це головні завдання технології внутрішньокорпоративних комунікацій.

Правильно побудовані комунікації з цільовими групами громадськості дозволяють організації не тільки створити позитивний імідж, а й досягти максимального ефекту від діяльності. Серед цільових груп громадськості вирішальним для успіху діяльності організації є її працівники.

Основні етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій наведено в табл. 7.2².

Таблиця 7.2

ЕТАПИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

Назва	Зміст
Діагностика	Діагностика стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Визначення базових цінностей і стандартів. Зіставлення їх зі стандартами і цінностями, необхідними для досягнення бізнес-цілей організації. Визначення розривів у комунікаційних заходах
Формування інформаційного простору	Створення корпоративного ЗМІ (журналу, інтернет-сайта, стенду, електронної розсилки, радіоточки і т. п.). Виявлення «гарячих» тем (політика оплати праці і соціальних пільг; можливість навчання та кар'єрного зростання; організаційні зміни, відставки і призначення; корпоративні заходи; плани розвитку організації). Залучення до роботи в корпоративному ЗМІ співробітників організації. Робота над розривами в комунікаційних заходах. Забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками
Створення корпоративних правил і стандартів (корпоративного кодексу)	Усунення суперечностей і розривів між реальними та ідеальними корпоративними цінностями. Опис цілей і правил у вигляді корпоративного кодексу. Видання кодексу. Уведення правил кодексу в життя організації. Використання кодексу для адаптації та навчання персоналу. Планомірна робота з удосконалення комунікацій. Організація регулярних виступів керівництва компанії перед працівниками
Зміцнення лояльності персоналу	Пропаганда програм розвитку і соціального захисту персоналу. Адаптаційне навчання. Система підвищення професійної кваліфікації. Організація і проведення корпоративних заходів (свят, корпоративних конкурсів і т. п.). Розвиток корпоративного ЗМІ
Моніторинг і вироблення нових завдань	Моніторинг корпоративної культури та взаємин всередині колективу. Оцінювання виконаних заходів. Вироблення завдань для нового циклу

7.2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників

¹ Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

² Несмеева А. Ценности внутреннего PR [Електронний ресурс] / А. Несмеева // Connect! Мир связи. — 2004. — № 11. — Режим доступа : <http://www.connect.ru/>

Реалізація стратегії підприємства безпосередньо пов'язана зі здійсненням впливу на культурні складові його діяльності. Управління корпоративною культурою як чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва набуває значення потужного важеля управлінського впливу.

Управлінська практика ґрунтується на кількох основних інструментах впливу на стан корпоративної культури. Одним з таких ключових інструментів є корпоративний кодекс.

Кодекс (лат. *codex* — книга) — це сукупність правил поведінки, звичок, переконань тощо¹.

Корпоративний кодекс є зведенням загальнокорпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

Етичний корпоративний кодекс виконує функції:

- управлінську — регламентує поведінку персоналу, встановлює пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначає порядок ухвалення рішень та застерігає від неприйнятних форм поведінки;
- розвитку корпоративної культури в організації — визначає корпоративні цінності, орієнтує працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищує їхню корпоративну ідентичність;
- іміджеву — формує довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищує її інвестиційну привабливість.

Структура корпоративного кодексу зазвичай має дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності), що містить етичні принципи, які є основою мислення та діяльності керівництва. Головною метою формування цих ключових принципів є створення певного образу організації, виклад того, що сприятиме підвищенню її репутації.

Нормативна частина має дві складові. У першій йдеться про етичні зобов'язання у внутрішньому середовищі організації (тут наводяться зобов'язання організації перед працівниками, норми відносин між підрозділами та стосунків між працівниками). Друга складова містить зобов'язання організації щодо зовнішнього середовища (принципи і правила стосунків зі споживачами, партнерами, у тому числі іноземними, ставлення до конкурентів, відносини з суспільством та державними інституціями).²

В. П. Кубко пропонує формувати *зміст корпоративного кодексу* у такий спосіб:

1. Загальні положення корпоративної ідеології.
2. Місія компанії і корпоративні міфи: стратегічна місія, філософська місія, місія-слоган, історія створення та діяльності компанії.
3. Організаційна структура компанії.
4. Мета і завдання компанії.
5. Відповідальність компанії перед співробітниками, персоналом, клієнтами і партнерами.
6. Внутрішня політика: політика управління персоналом, взаємовідносини у колективі, обов'язки керівництва, обов'язки співробітників, соціальний па-

¹ Івченко А.О. Тлумачний словник української мови / А. О. Івченко. — Харків: Фоліо, 2004. — С. 185.

² Чайка Г.Л. Організація праці менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка ; передм. Г. О. Шепелюк. — К. : Знання, 2007. — С. 245-246.

кет для персоналу, спілкування співробітників, зовнішній вигляд співробітників, етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами, поведінка в публічних місцях, з представниками ЗМІ, система комунікативної безпеки в компанії.

7. Ритуали і традиції: ритуал посвяти, етапи зростання співробітників компанії, заохочення та стягнення, тренінги, семінари, конференції, корпоративні свята¹.

Наведений перелік розділів корпоративного кодексу має рекомендаційний характер. У кодексі неможливо передбачити всі ситуації, в яких може перебувати організація, та охопити всі нюанси корпоративних відносин. Під час створення корпоративного кодексу доцільно передбачити можливість і механізм його зміни та доповнення.

На основі опрацювання підходів науковців до побудови корпоративного кодексу² головні його аспекти, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, можна подати у вигляді табл. 7.3.

Цікавим і корисним для наслідування є досвід Публічного акціонерного товариства «Новокраматорський машинобудівний завод» (далі — НКМЗ). На підприємстві розроблено і запроваджено **Етичний кодекс ділової поведінки працівника НКМЗ**. У кодексі реалізовано єдиний підхід до професійної діяльності всіх працівників підприємства через відображення його місії, цілей і цінностей³.

Провідне місце у кодексі належить розділу «Загальні етичні принципи ділової поведінки». Основними нормами цього розділу є:

- пріоритет спільних інтересів підприємства та його персоналу;
- підтримка ділової репутації, іміджу підприємства в ділових колах і суспільній свідомості;
- необхідність діяти на основі довіри до застосовуваної на підприємстві тактики і стратегії;
- виступати від імені підприємства чи представляти його позицію дозволено тільки тим, хто має на це відповідні повноваження;
- підтримувати і розвивати корпоративну культуру та корпоративні цінності;
- поважати особистість працівника;
- під час збирання матеріалів про ділового партнера використовувати загальнодоступні джерела інформації, не застосовувати заборонені законом чи неохвальні суспільством способи, не торкатися комерційної таємниці;
- забезпечувати конфіденційність інформації, не використовувати її в інтересах третіх осіб та для особистої вигоди;
- поширювати етичні норми ділової поведінки працівників на їхню поведінку за межами підприємства.

¹ Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів / В.П. Кубко // Труды Одесского политех. университета. — 2007. — Вип. 2 (28). — С. 1-4.

² Андрійчук О.Я. Теоретико-прикладні аспекти формування кодексу інноваційної культури машинобудівного підприємства / Андрійчук О. Я., Банах І. В. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. — Львів : РВВ НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.8. — С. 208-214; Харський К.В. Создание корпоративного кодекса [Електронний ресурс] / К. В. Харський // Институт корпоративной культуры. 25.12.2007. — Режим доступу : <http://www.corpculture.ru>

³ НКМЗ — судьба моя и гордость. Введение в корпоративную культуру ЗАО НКМЗ. — Краматорск : ЗАО НКМЗ, 2004. — 45 с.

СУТНІСНИЙ СКЛАД КОРПОРАТИВНОГО
КОДЕКСУ

Суб'єкти (цільові групи)	Аспекти корпоративного кодексу
Керівники	Пріоритети в реалізації генеральної стратегії підприємства, допустимі та оптимальні способи досягнення цілей, етика взаємовідносин керівників та власників, керівників та інших працівників підприємства
Працівники	Єдність із корпоративними інтересами, цінності, стандарти, норми і правила поведінки у процесі трудової діяльності та взаємовідносин з керівниками підприємства і співробітниками
Акціонери	Умови та заходи фінансового зростання підприємства, ефективність використання інвестованих активів
Споживачі	Належний рівень якості продукції (послуг), оптимальна цінова політика підприємства, створення максимальної корисності для споживача
Партнери	Місце партнера в механізмі створення цінностей підприємством, принципи сумлінної та справедливої діяльності стосовно партнерів, зацікавлення у довготривалій співпраці, інвестиційна привабливість
Конкуренти	Місце конкурента у механізмі створення цінностей підприємством, принципи сумлінної та справедливої діяльності стосовно конкурентів
Суспільство	Суспільна корисність, соціальна відповідальність

Заявлена в Діловому кредо НКМЗ орієнтація на споживача закріплена в Етичному кодексі у вигляді принципів взаємовідносин із замовниками та постачальниками:

- діяти чесно, етично і справедливо;
- максимально задовольняти потреби споживачів;
- відносини із замовниками і постачальниками будувати на принципах взаємної довіри, відповідальності та поваги;
- своєчасно виконувати зобов'язання, закріплені в угодах та взаємних договорах.

До працівників, що взаємодіють із замовниками та постачальниками, доводяться такі принципи прийняття рішень:

— придбання матеріалів і послуг здійснювати на основі оцінювання переваг пропозицій;

— переговори з наявними і майбутніми постачальниками обмежувати винятково потребами та інтересами НКМЗ.

До розділу «Поведінка працівника на робочому місці. Етика взаємовідносин» включено норми ділового етикету у вигляді конкретних рекомендацій стосовно:

- загальних норм спілкування (створювати навколо себе позитивну соціально-психологічну атмосферу, поважати думку інших людей, прислуховуватися до порад і критики);
- взаємовідносин (будувати їх на принципах взаємоповаги і відповідальності);

- норм ведення переговорів та ділових бесід (точність, чесність, коректність і такт, увага до чужої думки, відсутність менторського тону, обговорення проблем в етичній формі);
- оформлення інтер'єру офісу (не використовувати для оформлення робочих місць, офісу зображення агресивних та оголених фігур);
- культури мови (заборона на використання в діловому спілкуванні грубих висловів, ненормативної лексики);
- правил користування телефоном (у тому числі мобільним);
- стилю одягу (робітникам дотримуватись фірмового спецодягу, керівникам і службовцям — стилю фірмового одягу, а за його відсутності — ділового стилю одягу).

Кодекс захищає права на об'єктивне та справедливе оцінювання виконаної персоналом підприємства роботи: «Не представляти роботу, виконану іншими, так, ніби це робота власна, чи отримувати з цього пряму користь без компенсації чи погодження на це ініціатора роботи чи керівництва підприємства».

Розділ «*Політика щодо конфлікту інтересів*» регламентує поведінку працівника в етично складних ситуаціях, коли є загроза виникнення конфлікту інтересів, тобто коли особиста зацікавленість впливає чи може впливати на виконання посадових (професійних) обов'язків. Запропоновано такі принципи поведінки:

— під час прийняття рішень з ділових питань керуватись винятково інтересами підприємства, відкинути особисті та сімейні міркування, які можуть заважати сумлінному виконанню професійних і посадових обов'язків;

— повідомляти про загрозу виникнення конфлікту інтересів безпосередньому керівнику та виконувати його рішення, спрямовані на запобігання чи врегулювання відповідного конфлікту інтересів;

— працівникам не дозволено мати сторонні ділові інтереси, здатні негативно вплинути на виконання посадових обов'язків чи на діяльність підприємства;

— працівники не мають права приймати у зв'язку з роботою подарунки, послуги, які можуть тлумачитись як зобов'язання з боку НКМЗ і потягнути за собою конфлікт інтересів.

У розділі «*Заборонені дії*» зафіксовано низку морально неприйнятних для підприємства дій працівників:

— неякісне та несвоєчасне виконання роботи, письмових та усних вказівок керівника; відмова від виконання роботи, дорученої керівником;

— недотримання правил охорони праці та техніки безпеки;

— перебування працівника на робочому місці (на території підприємства) у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння;

— відсутність на роботі, запізнення, тривала відсутність на робочому місці без дозволу керівника, за винятком перерви на обід, технічних перерв та випадків екстреної необхідності;

— навмисна фальсифікація трудової автобіографії, особистих даних, записів, пов'язаних з оплатою праці, виробничою інформацією;

— вивчення та отримання інформації в комп'ютерній базі даних, що не пов'язана з посадовими обов'язками.

На персонал НКМЗ покладено вимоги «знати і дотримуватись вимог Етичного кодексу». Керівники підрозділів відповідають за роз'яснення положень кодексу працівникам і контролюють дії підлеглих щодо дотримання норм та принципів Етичного кодексу. Керівництво підприємства регулює питання заохочення високих стандартів поведінки працівників методами морального та матеріального стимулювання.

На стадії прийому на роботу, до підписання трудового договору, майбутнього працівника знайомлять з нормами Етичного кодексу, надаючи йому тим самим свободу вибору. Етичний кодекс НКМЗ не є каральним документом, проте в ньому передбачено застосування заходів дисциплінарного і громадського впливу до осіб, що свідомо порушують норми цього документа.

Корпоративний кодекс є втіленням філософії організації, в ньому закріплюються зобов'язання організації перед працівниками та суспільством. Кодекс забезпечує сильну внутрішню інтеграцію працівників організації навколо єдиних корпоративних принципів, декларує високий рівень ділової культури, регламентує дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню організації стосовно своїх працівників, клієнтів і суспільства.

7.3. Корпоративна символіка

Особливе значення у зовнішньому прояві корпоративної культури мають символи.

Символ (грецьк. *symbolon* — умовний знак) — образ, який у лаконічній формі відображає інші (як правило, різноманітні) образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати¹.

Під символами розуміють слова, жести, предмети, які несуть особливе значення та які розпізнають представники певної культури. До символів можуть належати особливий вид одягу або макіяжу, марки автомобілів, жаргонні вислови тощо. Символи мають значення найбільш важливих цінностей організації.

Існує багато народних повір'їв про те, що коли символ або талісман організації підібрані вдало (з урахуванням місії, цілей), то її очікує безперечний успіх. За допомогою вдало підібраної символіки передаються також і основні цінності організації².

Роль корпоративної символіки неймовірно зросла наприкінці ХХ ст. Торгова марка, товарний знак стають об'єктом значних матеріальних вкладень, символом ділової репутації та якості.

Ефективність такої корпоративної символіки, як *товарний знак* обумовлена дотриманням низки важливих, суто психологічних вимог:

—емоційна та інформаційна відповідність знака статусу підприємства, напрямку його діяльності або галузевої традиції. Вважається, що будь-яка людина, що побачила той чи той знак, має відразу й однозначно зрозуміти, який товар або яку послугу цей знак представляє;

¹ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайєта]. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.

² Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ, Эльга-Н, 2008. — 416 с.

- оригінальність знака, його індивідуальність;
- якість знака, його витонченість і завершеність;
- простота;
- товарний знак має легко запам'ятовуватися, бути простим для сприйняття, нести індивідуальну інформацію про товар (послугу), чітко виокремлюючи його на ринку від аналогічного, закріплюючи індивідуальні відмінності;
- рекламоздатність;
- універсальність.

Товарний знак робить продукцію підприємства пізнаваною для споживача.

Існують припущення, що емблеми та знаки підприємств і організацій мають магічне значення. Так, наприклад, емблема фірми «Мерседес-Бенц» символізує розщеплення світового порядку надвоє: обертальний рух і нерухомий центр. Вважається, що той, хто володіє таким «колесом», одночасно бере участь у русі, перебуваючи у центрі світу, що змінюється. З одного боку, це символ старовинного двигуна, з другою — мудрості.

Вважають, що езотеричний сенс має і емблема автомобілів марки «BMW». Різнокольорові сегменти несуть священний (сакральний) початок — сходження божественного на Землю і прагнення до нього. Сегменти з'єднані в одній точці — це точка успіху підприємства. Увібравши в себе і божественне, і людське, емблема ніби передбачила успіх, а кольори посилюють вплив знака.

Літери будь-якого алфавіту також є своєрідними символами і мають власний потаємний сенс, приховану енергію. Наприклад, літера Ω уособлює кінець циклу, щось завершене. Езотерики, що займаються дослідженнями різних символів та їх впливом на людей, не рекомендують використовувати її в аббревіатурі підприємства. Зате літера α символізує початок, спонукальний момент, рух; латинська S — енергію.

Вважають, що до символів слід ставитися обережно і дбайливо: таємнича, прихована міць знака може спрацювати як на творення, так і на руйнування. Велику небезпеку для сприйняття можуть становити старовинні знаки і символи. Деякі фахівці вважають, що символ несе енергетичний заряд, який в принципі не можна усунути. Цей заряд може бути як позитивним, так і негативним. Вважається, що з сакральними знаками не слід поводитися легковажно, оскільки невідомо, як вони діятимуть. Імовірно, що деякі з них справляють руйнівний вплив на психіку людини¹.

Суттєву роль у корпоративній культурі відіграє *колір*. Використання його повинно відповідати певним умовам конкретного середовища, внутрішньому устрою організації, її суті та призначенню.

Теорія корпоративної культури припускає, що організація серед набору корпоративних кольорів може мати два-три основні й один-два допоміжні. Кольорове забарвлення корпоративної символіки — потужний психологічний засіб просування організації та її продукції на ринку. Обираючи корпоративні кольори, слід чітко уявляти, який образ організація хоче донести з їх допомогою.

¹ Голубкова Е.Н. Психологическое воздействие света, цвета, формы и корпоративной символики на восприятие рекламируемого продукта / Голубкова Е.Н., Мартынцева Ю. // Маркетинг в России и за рубежом. — М. : Финпресс. — 2005. — № 4. — С. 46-56. — (Информ.-аналит. журн.).

Приклад

Згідно з Положенням про корпоративну культуру НКМЗ основний колір фірми — синій. Як додаткові кольори для гірничорудного устаткування використовується темно-синій, для прокатного — червоний, для металургійного — вишневий. На рис. 7.3 зображено графічні знаки Новокраматорського машинобудівного заводу.



Рис. 7.3. Корпоративна символіка НКМЗ

Засоби зовнішнього прояву корпоративної культури — звичаї, ритуали, символіка — невід’ємна частина культури організації. Вони містять спадкові пріоритети фірми, приклади для наслідування, уявлення про місію організації, її ідеологію, можливості та особливості.

7.4. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом

У наш час великого наукового і прикладного значення набуло питання щодо стосунків, взаємин, взаємовпливів управління персоналом і корпоративної культури.

І перше, і друге — це «живі», актуальні, злободенні соціальні явища, які інтенсивно розвиваються і зачіпають інтереси, почуття багатьох людей, а в межах організації — всіх без винятку працівників. У цій парі первинним є управління персоналом, похідним — корпоративна культура. У тривалому еволюційному процесі розвитку організацій корпоративну культуру засновували і дотепер розвивають головним чином суб’єкти управління персоналом — керівники всіх рівнів і фахівці служби персоналу. Безперечно, посильну участь у цій справі беруть і робітники та службовці.

Отже, маємо підстави стверджувати, що корпоративна культура в усіх її складових є одним із важливих продуктів процесу управління персоналом. Одночасно корпоративну культуру розглядаємо як своєрідне тло, як такий собі умовний простір, як специфічне середовище, в межах якого здійснюється управління персоналом.

У розвинутому і сприятливому культурному середовищі значно легше розв’язувати різноманітні, часом — складні, питання управління персоналом,

адже людей об'єднує спільність інтересів, норм поведінки, правил, цінностей і традицій.

І навпаки, невиразне, недосконале культурне середовище, зокрема, ставлення роботодавця до найманих працівників лише як до джерела власних прибутків, переважання авторитарного стилю керівництва скоріше роз'єднують, ніж об'єднують колектив, не викликають у працівників позитивних емоцій, бажання виявляти ініціативу, творчо ставитися до посадових обов'язків.

За таких умов будь-які заходи з управління персоналом переважною більшістю працівників сприйматимуться як щось чуже, необов'язкове, а може, і шкідливе.

Головним завданням корпоративної культури та її поступового вдосконалення і розвитку є згуртування трудового колективу навколо спільних інтересів, виховання фірмового патріотизму, що сприяє свідомому ставленню до праці, зростанню продуктивності, задоволенню працівників роботою та її результатами.

Загалом на це спрямовано й управління персоналом. У цьому ми бачимо спільність цілей корпоративної культури і управління персоналом. Відмінність між ними полягає у тому, що, як зазначалось вище, корпоративна культура є продуктом управління персоналом, а одночасно і потужним засобом впливу суб'єктів управління персоналом на працівників (рис. 7.4). Отже, розвиток корпоративної культури слід визнати одним із актуальних завдань управління персоналом.

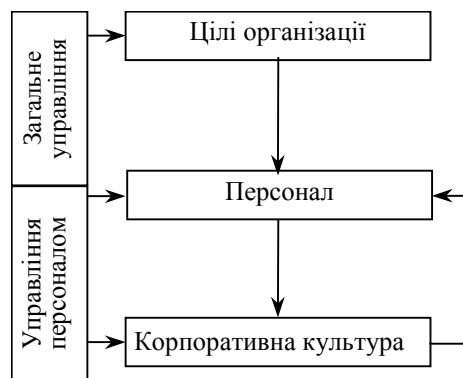


Рис. 7.4. Схема використання корпоративної культури як засобу впливу на персонал

На жаль, в багатьох організаціях корпоративною культурою досі на професійному рівні ніхто не займається. Така термінологія багатьом працівникам навіть невідома.

Нові виклики і загрози вітчизняному бізнесові мають спонукати роботодавців і менеджмент поглянути уважніше на проблематику корпоративної культури, навчати персонал тонкощам цієї справи, планувати конкретні заходи з розвитку корпоративної культури як одного з найважливіших завдань управління персоналом.

Стратегія розвитку корпоративної культури має чітко корелювати зі стратегією управління персоналом та стратегічними пріоритетами організації. Зміна

цілей і завдань діяльності організації в цілому та управління персоналом зокрема обумовлюють коригування засад корпоративної культури, зміну ціннісних пріоритетів, норм тощо.

Повна ідентифікація працівника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями працівника, посідаючи стійке місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Для оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації застосовують моделі В. Сате, Т. Пітерса і Р. Вотермена, Т. Парсонса, Квіна-Рорбаха¹.

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена у процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізовувати, оновлювати.

Грамотно побудована і застосовувана політика управління персоналом дає можливість на основі проведеної діагностики корпоративної культури, визначення напрямів її руху, аналізу чинників, які справляють на неї найбільший вплив, здійснювати коригування її елементів і параметрів з метою побудови сильної корпоративної культури.

Сучасні керівники повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення генеральної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищити їхню особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку організації, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність компанії і прихильність її працівників².

Формуванням потрібного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток організації, необхідно цілеспрямовано управляти. Управління корпоративною культурою — важливий елемент стратегії організації. Слід постійно здійснювати аналіз досягнутого рівня корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми і формулювати цілі перспективної культури, що відповідає стратегічним цілям організації.

Життєздатність корпоративної культури, її прояви залежать від розвиненості формальних інститутів управління організацією в цілому. У свою чергу ці інститути тільки тоді будуть адекватні цивілізованим нормам управління організаціями, коли будуть функціонувати згідно з ціннісними її орієнтаціями.

Існують різні підходи до оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації.

В. Сате виділив сім процесів, за допомогою яких корпоративна культура впливає на організаційну діяльність: кооперація між індивідами і частинами ор-

¹ Виханский О.С. Менеджмент : учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. — [4-е изд., перераб. и доп.] — М. : Экономистъ, 2006. — 670 с.; Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

² Смирнова Я. О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я. О. Смирнова // Вестник СПбГУ. Сер. 5. — 2006. — Вып. 4. — С. 172-174.

ганізації; прийняття рішень; контроль; комунікації; лояльність до організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки.

Кооперацію як зразок поведінки в організації не можна встановити лише за допомогою формальних управлінських заходів, оскільки важко передбачити всі можливі випадки. Чи дійсно люди кооперуються в організації, залежить від поділюваних ними переконань у цій сфері. В одних організаціях вищою цінністю є групова робота, в інших — внутрішня конкуренція. Все залежить від того, яка філософія переважає: індивідуалістська чи колективістська.

Вплив культури на прийняття рішень здійснюється через поділювані вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових переконань і переваг. Оскільки корпоративна культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес прийняття рішень стає більш ефективним.

В управлінні існують три механізми контролю: ринок, адміністрування, клановість. Зазвичай в організаціях присутні всі три механізми одночасно, але різною мірою.

За ринкового механізму контролю покладаються в основному на ціни. Вважається, що зміни ціни та платежів повинні стимулювати необхідні перетворення в організації. Адміністративний механізм контролю будується на формальному авторитеті. Сам процес полягає у зміні правил і процедур через видання директив. Клановий механізм контролю цілком заснований на поділюваних віруваннях і цінностях. Саме на них спираються члени організації у своїх діях. У ході розвитку організації клановий механізм замінюється адміністративним, а згодом і ринковим.

Вплив культури на комунікації відбувається за двома напрямками. Перший — це відсутність потреби в комунікаціях у справах, щодо яких є поділювані переконання. У цьому випадку певні дії виконуються без зайвих домовленостей. Другий — поділювані переконання забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень. Тож коли працівник не вважається придатком машини, то повідомлення про майбутню автоматизацію чи роботизацію не дуже його хвилюватимуть.

Зміст культури впливає також на зміст комунікацій. В одних організаціях цінується відкритість комунікацій, а в інших — навпаки.

Індивід відчуває себе залученим до організації, якщо ототожнює себе з нею і має деякий емоційний зв'язок. Сильна культура робить сильним ототожнення і почуття індивіда стосовно організації.

Сприйняття індивідом організаційної реальності або те, що він бачить, обумовлено переважно тим, що говорять про побачене його колеги, які поділяють з ним один і той самий досвід. Культура впливає на цей процес, забезпечуючи членів організації загальною інтерпретацією їх досвіду. В організаціях, в яких високо цінується своєчасне обслуговування споживача, сприйняття нестачі ресурсів для роботи не буде інтерпретовано як потреба зміни ставлення до клієнта, інакше клієнт може суттєво постраждати.

Культура допомагає людям в організації діяти осмислено. У компаніях, в яких цінується ризик, людина йде на нього, знаючи, що в разі невдачі не буде покараною і що з невдачі буде зроблено висновки на майбутнє. Оскільки люди використовують культуру для виправдання поведінки, то можна змі-

нювати культуру через зміну поведінки. Однак для успіху цього процесу важливо, щоб люди не виправдовували свою нову поведінку «старою» культурою¹.

Т. Пітерс і Р. Вотермен дослідили діяльність групи провідних американських фірм, їхню управлінську практику вони пов'язали з культурою та успіхом у роботі. В результаті Т. Пітерс і Р. Вотермен виявили низку вірувань і цінностей корпоративної культури, що призвели ці компанії до успіху:

- віра в дії;
- зв'язок зі споживачем;
- заохочення автономії та заповзятливості;
- визнання людини як головного джерела продуктивності та ефективності;
- знати те, чим управляєш;
- не займатися тим, чого не знаєш;
- проста структура та обмежений штат управління;
- поєднання гнучкості і жорсткості в організації.

Віра в дії. Відповідно до цієї цінності рішення приймаються навіть в умовах нестачі інформації. Відкладання рішень порівнюється з їх неприйняттям.

Зв'язок зі споживачем. Для успішних компаній споживач є центром їхньої діяльності, тому що саме від нього надходить головна інформація для організації. Задоволеність споживача становить основу корпоративної культури таких фірм.

Автономія і заповзятливість. Компанії, що борються з нестачею нововведень і бюрократією, поділяють на дрібні керовані частини і надають їм, а також окремим індивідам, певний рівень самостійності, необхідної для вияву творчості та ризику. Ця культурна норма підтримується через поширення в організації легенд та історій про власних героїв.

Продуктивність залежить від людини. Ця цінність проголошує людину головним активом організації. Ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що ставлення до людей з повагою веде до успіху, лежить в основі культури подібних організацій.

Знай те, чим керуєш. Відповідно до цієї культурної норми успішних компаній вважається, що вони керують не через закриті двері кабінетів керівників, а через відвідування керівниками підпорядкованих їм об'єктів та через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи.

Не займайся тим, чого не знаєш. Це положення належить до важливих характеристик культури успішних фірм. Такі фірми не визнають диверсифікації в іншому напрямі від основного бізнесу.

Прості структури і мало керівників. Типовим для успішних компаній є наявність невеликої кількості рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо вищого рівня. Відповідно до цієї культурної цінності менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими завдань, а не на збільшення своїх штатів.

Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Парадокс цього атрибуту корпоративної культури успішних компаній вирішується таким чином. Висока

¹ Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Рудинская Е. В., Яромич С. А. — К. : КНТ, Эльга-Н, 2008. — 416 с.; Виханский О. С. Менеджмент : учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — 670 с.

організованість в них досягається тим, що всі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх жорстко пов'язує з компанією та інтегрує в неї. Гнучкість забезпечується завдяки зведенню до мінімуму керівних втручань та мінімізації числа регламентних правил і процедур. Заохочується новаторство і прагнення брати на себе ризик. У підсумку жорстка структура поділюваних культурних цінностей уможливорює гнучку структуру адміністративного контролю.

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена в процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізовувати, оновлювати.

У великих успішних організаціях корпоративна культура складається і розвивається впродовж багатьох років. Для практичних цілей дуже важливо розуміти місце і роль корпоративної культури в контексті сучасного управління персоналом.

Якщо суб'єкти управління персоналом свідомо чи несвідомо намагатимуться знехтувати деякі елементи корпоративної культури, які є зрозумілими, звичними і цінними для всіх чи переважної більшості працівників організації, то психологічний спротив змінам не забариться. Корпоративна культура — річ певною мірою консервативна. Її можна і варто вдосконалювати і розвивати, однак робити це треба поступово, толерантно, використовуючи засоби роз'яснювання, навчання, переконання.

Є. Черних провів наукове дослідження корпоративної культури і довів, що вона тісно пов'язана з управлінням персоналом і потужно впливає на професійний добір працівників, просування в організації, мотивування, оцінювання, розвиток комунікацій, формування лояльності й лідерство¹. Студентам варто ознайомитися з результатами цього дослідження хоча б у стислому огляді.

Професійний добір працівників. Вимоги до кандидата на вакантну посаду залежать від типу корпоративної культури. Відбір працівників може здійснюватися за трьома параметрами: відповідність кандидата характеру корпоративної культури (розуміння і сприйняття місії, цілей та цінностей організації, ставлення до колег і роботи, мотиви трудової діяльності, сприйняття стилю керівництва); особистісні якості й здібності; базові професіональні компетенції. Визначення потрібних для конкретної посади компетенцій є важливою складовою процесу відбору працівників згідно з корпоративною культурою і слугує для її розвитку.

Просування працівників в організації. Особливості кар'єрного просування працівників залежать від основних параметрів корпоративної культури: практика призначення на вакантні посади своїх співробітників чи зовнішній добір; швидкість і критерії просування, можливість перескакування через східці кар'єрних сходів і т. п.

Мотивування. Продуктивність праці збільшується завдяки підвищенню особистої заінтересованості працівника в результатах своєї праці. Якщо людина

¹ Черных Е. А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом: дис. ... на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Е. А. Черных. — М., 2006. — С 71-73.

працює неефективно, то це означає, що в трудових відносинах така поведінка для неї є оптимальною, а мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб особисту оптимальність людини поставити на службу організації, її цілям і місії, тобто використати відповідні методи і способи мотивування. Корпоративна культура може сприяти розкриттю людських здатностей за умови успішної соціалізації працівника в цю культуру, або пригнічувати його індивідуальність через принцип несумісності із культурою.

Оцінювання персоналу. Метою оцінювання персоналу є визначення результативності, якості праці та зростання ефективності використання кадрового потенціалу компанії відповідно до вимог її корпоративної культури. У логічно побудованій корпоративній культурі за будь-яких систем і методів оцінювання завжди треба виходити на критерії та норми саме цієї культури. Якості та здібності співробітників посилюють або послаблюють той чи той тип культури. Креативність мислення менеджерів з персоналу полягає в здатності переосмислити традиційні підходи з позицій своєї культури.

Розвиток комунікацій. Внутрішньофірмове спілкування має особистісний характер, що залежить від внутрішніх мотивів і цінностей людей, тому комунікації — це не тільки процес обміну інформацією, це і обмін поведінковими моделями, які характеризують належність до певної корпоративної культури.

Зовнішні комунікації допомагають організації розв'язувати проблему адаптації до змін зовнішнього середовища, а внутрішні — слугують важливим провідником корпоративної культури через формальні ієрархічні канали поширення інформації та неформальне спілкування між співробітниками. Ефективні комунікації — необхідна умова досягнення організацією своїх цілей. Розвиваючи корпоративну культуру, компанія мусить закладати в неї органічні комунікації, що сприяють зміцненню і вдосконаленню її культури.

Формування лояльності. Кожна корпоративна культура розуміє лояльність по-своєму (до якої міри можна довіряти тому чи тому працівникові, наскільки він відданий і вірний, скільки конфіденційної інформації йому можна повідомити), використовуючи свої критерії та вимоги.

Лідерство. Лідери-засновники компанії є, як правило, творцями і носіями корпоративної культури. Вони закладають основи загальнокорпоративних цінностей, визначають кодекс і регламенти поведінки, формулюють місію, розробляють стратегію, про їхні вчинки складаються легенди та історії.

Лідери-менеджери проводять політику наслідування нормам корпоративної культури в щоденному трудовому процесі, здійснюють навчання співробітників ціннісних настанов компанії, прищеплюють моральні орієнтації і зміцнюють лояльність, контролюють, регулюють процес наймання персоналу, мотивацію, кар'єрне зростання і т. п.

Підсумовуючи результати дослідження Є. Черних, важливо підкреслити, що корпоративна культура є потужним інструментом політики управління персоналом, сприяє гармонізації соціально-трудових відносин в організації і є ефективним засобом виховання корпоративного духу.

Грамотно побудована і застосовувана політика управління персоналом дає можливість на основі проведеної діагностики корпоративної культури, визначення напрямів її руху, аналізу чинників, які справляють на неї найбільший

вплив, провадити коригування її елементів і параметрів з метою побудови сильної корпоративної культури.

Сучасні керівники повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення стратегічної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищити їх особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку організації, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність компанії і прихильність її працівників¹.

Корпоративна культура — важливий нематеріальний ресурс, управління яким дозволяє підвищити ефективність діяльності організації.

Формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток організації, необхідно цілеспрямовано управляти. Управління корпоративною культурою — важливий елемент стратегії організації. Треба постійно аналізувати досягнутий рівень корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми і ставити нові цілі.

Висновки

За умов високодинамічного ділового середовища корпоративна культура організації відбиває ефективність її діяльності. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування, тому усталених методологічних засад її вивчення ще не сформовано. Проте управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил дасть можливість узгодити уподобання працівника із пріоритетами підприємства, забезпечити реалізацію місії організації.

Формування єдиних стандартів поведінки згідно з корпоративними нормами та етикою організації, управління корпоративною культурою як основним чинником підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва стає основним напрямом управлінської діяльності на підприємстві.

Ключовим інструментом впливу на корпоративну культуру є корпоративний кодекс. Це зібрання правил, що регулюють відносини всередині підприємства, з клієнтами, діловими партнерами, державою і суспільством. Кодекс забезпечує внутрішню інтеграцію працівників організації навколо єдиних корпоративних принципів, декларує високий рівень ділової культури, сприяє чіткому позиціонуванню організації стосовно своїх працівників, клієнтів, суспільства.

Корпоративна символіка уособлює найбільш важливі цінності даної організації. Метою її запровадження є поширення інформації про місію підприємства, його ідеологію, пріоритети, можливості та особливості. Зростаюча роль корпоративної символіки виробника товарів і послуг, а саме, товарних знаків і марок, обумовлена тим, що вони розглядаються споживачем не тільки як гарантія якості, але й як символ високої ділової репутації фірми.

Корпоративна культура регламентує умови прийняття рішень на кожному рівні управління організацією, визначає її відповідальність, встановлює напрями розвитку, обумовлює ефективність діяльності організації в цілому. Під впливом

¹ Смирнова Я.О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я. О. Смирнова // Вестник СПбГУ. Сер. 5. — 2006. — Вып. 4. — С. 172-174.

корпоративної культури складається поведінка працівників, встановлюються засади політики та стратегії управління персоналом підприємства в цілому.

Грамотно побудована політика управління персоналом дає можливість на основі діагностики корпоративної культури, аналізу напрямів її розвитку та чинників, що справляють на неї найбільший вплив, коригувати елементи корпоративної культури з метою вирішення поставлених перед організацією завдань.

Управління корпоративною культурою організації дозволить забезпечити чітку кореляцію між стратегічними орієнтирами організації та її культурою, сформувати цілі перспективної корпоративної культури, підвищити ефективність управління персоналом та діяльності організації в цілому.

Терміни і поняття

Ідеологія організації
Корпоративна культура
Корпоративний етичний кодекс
Культура взаємин із зовнішнім середовищем
Культура виробництва
Культура навчання і виховання працівників
Культура праці
Культура соціально-трудових відносин
Культура управління
Правила і норми поведінки
Символіка організації
Соціальна відповідальність організації
Цінності організації

Вправи до розділу 7

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте значення корпоративної культури в діяльності організації.
2. Охарактеризуйте основні віхи історії розвитку теорії корпоративної культури.
3. Обґрунтуйте пріоритетність класифікації рівнів корпоративної культури за Е. Шейном.
4. Розкрийте роль керівника у формуванні корпоративної культури організації.
5. Доведіть необхідність вивчення різних моделей корпоративної культури для формування культури конкретної організації.
6. Розкрийте роль технології створення і розвитку внутрішніх комунікацій у формуванні єдиних стандартів поведінки працівників організації.
7. Охарактеризуйте теоретико-методичні засади побудови етичного корпоративного кодексу організації.
8. Окресліть роль товарних знаків і марок у формуванні ділової репутації підприємства.
9. Охарактеризуйте взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом підприємства.

Література для поглибленого вивчення

1. Грішнова О.А., Брінцева О.Г. Роль кадрового консалтингу у формуванні та розвитку корпоративної культури // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1. Економіка: зб. наук. праць. — Чернігів: ЧДІЕУ, 2010. — № 2(6). — С. 141—149.
2. Капитанов Э. А. Корпоративная культура и PR : учебн.-практ. пособие / Капитанов Э. А., Капитанов А. Э. — Р.-на-Д. : Март, 2003. — 411 с.
3. Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайєта]. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
4. Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.
5. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.
6. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г. С., Тупик И. Я ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕСУ, 2008. — 232 с.
7. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посібник // Г. Л. Чайка ; передмова Г. О. Шепелюк. — К. : Знання, 2007. — 420 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.

Розділ 8

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 8.1. Нормативно-правова база управління персоналом.
- 8.2. Науково-методичний супровід управління персоналом.
- 8.3. Матеріально-технічна база управління персоналом.
- 8.4. Фінансове забезпечення управління персоналом.

Висновки.

Терміни і поняття.

Вправи до розділу 8.

Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- призначення і напрями використання нормативно-правових актів в управлінні персоналом;
- структуру Класифікатора професій ДК 003:2010, правила застосування професійних назв робіт;
- зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу управління персоналом;
- склад і призначення технічних засобів, які застосовують під час розв'язання завдань з управління персоналом;
- потреби та джерела фінансування діяльності з управління персоналом;

уміти:

- визначати перелік законодавчих актів та методичних документів, норми і положення яких треба враховувати під час розв'язання завдань з управління персоналом;
- використовувати Класифікатор професій ДК 003:2010 за призначенням;
- визначати завдання з управління персоналом, вирішення яких має ґрунтуватися на положеннях Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- визначати перелік документів, потрібних для регламентації процедур і методів виконання функцій з управління персоналом;
- визначати потребу в технічних засобах і фінансових ресурсах, необхідних для ефективного виконання функцій з управління персоналом.

8.1. Нормативно-правова база управління персоналом

Для належного виконання функцій управління персоналом працівникам служби персоналу та керівникам потрібно мати в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення управління персоналом представлене нормативно-правовою, науково-методичною базою, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.

Особливістю управління персоналом порівняно з іншими функціональними напрямками діяльності є те, що робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків сторін соціально-трудових відносин та дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Для цього органи державного управління ухвалюють відповідні законодавчі акти, міністерства і відомства спільно з науково-дослідними організаціями розробляють нормативно-правові та науково-методичні документи (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Головним завданням нормативно-правової бази є регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань і обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців.

Правове забезпечення управління персоналом містить такі процедури:

- розроблення і затвердження внутрішньоорганізаційних нормативних актів;
- внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- контроль за дотриманням норм чинного трудового законодавства.

Правове забезпечення управління персоналом в організації здійснюють:

- керівник підприємства;
- керівник служби персоналу;
- працівники служби персоналу під час вирішення питань, які належать до їхньої компетенції;
- працівники юридичного відділу;
- інші посадові особи у межах наданих їм повноважень під час прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує Основний Закон. *Конституція України* проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Нормативно-правова база управління персоналом охоплює такі основні закони.

Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників; робочий час; час відпочинку.

ку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Взаємовідносини за договором підряду та договором про надання послуг регулюються **Цивільним кодексом України**.

Закон України «Про зайнятість населення» — визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

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

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» — визначає правові та організаційні засади вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон спрямований на забезпечення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про оплату праці» — визначає економічні, правові й організаційні засади оплати праці осіб, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці. Закон спрямований на забезпечення відтворювальної та заохочувальної функцій заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» — визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці й виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» — гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання через призначення трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

З-поміж інших законів України, норми і положення яких використовують під час ухвалення рішень з управління персоналом, треба взяти до уваги такі: «Про державну службу», «Про відпустки», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про пожежну безпеку» та ін.

Нормативно-правовий характер мають положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими компетентними органами. Серед останніх виокремимо такі:

- Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників (затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19.03.1994 № 170);
- Типові форми первинної облікової документації зі статистики праці (затверджені наказом Державного комітету статистики України від 5.12.2008 № 489);
- Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників (затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 № 58);
- Інструкція зі статистики заробітної плати (затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5);
- Порядок обчислення середньої заробітної плати (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 № 100);
- Перелік професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23.05.2001 № 559) та ін.

До нормативно-правової бази управління персоналом належать угоди, що укладаються на різних (державному, галузевому, регіональному) рівнях для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і вповноважених ними органів.

Угода на державному рівні (генеральна угода) регулює основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема, щодо:

- гарантій праці та забезпечення продуктивної зайнятості;
- мінімальних соціальних гарантій оплати праці;
- розміру прожиткового мінімуму;
- соціального страхування;
- режимів праці та відпочинку;
- умов охорони праці й навколишнього природного середовища;
- задоволення духовних потреб населення тощо.

Сторонами генеральної угоди виступають професійні спілки та власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди, на підприємствах яких зайнято більшість найманих працівників держави. Генеральну угоду про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010—2012 рр. укладено між Стороною власників в особі Кабінету Міністрів України та Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні, з одного боку, та Стороною профспілок в особі Спільного представницького органу всеукраїнських профспілок і профспілкових об'єднань для ведення колективних переговорів та соціального діалогу на національному рівні, з другого боку.

Угода на галузевому рівні регулює галузеві норми, зокрема, щодо:

- мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки;

- мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі;
- мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці й зайнятості;
- умов і охорони праці;
- житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку та ін.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій найманих працівників, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм.

Угода на регіональному рівні регулює норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включаючи вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, пільги та компенсації. 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.

Підприємства повинні дотримуватися положень і норм генеральної, галузевої, регіональної угод під час розроблення власних нормативних документів, що стосуються сфери управління персоналом.

До нормативно-правової бази управління персоналом також належить **Класифікатор професій ДК 003:2010**.

Класифікатор професій (далі — КП) — документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

КП використовується для вирішення таких завдань:

- обліку складу і розподілу персоналу за професійними угрупованнями;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки працівників, що вивільняються;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування працівників.

Об'єктом класифікації в КП є професії. За основу розроблення КП було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO-88: International Standard Classification of Occupations/ ILO, Geneva), рекомендовану Міжнародною конференцією статистики праці Міжнародного бюро праці для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією. КП побудовано за методологічними засадами ISCO-88 стосовно положень про роботи й кваліфікації, структурну побудову та головні характеристики професійних угруповань.

Структурно КП складається з кодів і назв класифікаційних угруповань: розділів, підрозділів, класів, підкласів і груп професій. Кодові позначення складаються із цифр від 0 до 9 і крапки. Ознаки класифікації розташовано в такій послідовності:

- 1) рівень освіти (перший рівень класифікації — розділи професій);

2) спеціалізація (другий, третій, четвертий рівні класифікації — підрозділи, класи та підкласи професій);

3) кваліфікаційний рівень робіт, що виконуються (п'ятий рівень класифікації — групи професій).

Розділи ідентифікуються однозначним цифровим кодом. Код підрозділу складається із коду розділу та однозначного коду підрозділу. Код класу складається із коду підрозділу та коду класу. Код підкласу складається із коду класу та однозначного коду підкласу. Частина підкласів поділяється на групи. Код групи складається із коду підкласу та відокремленого від нього крапкою коду групи. Приклад утворення класифікаційних угруповань наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

ПРИКЛАД УТВОРЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЙНИХ УГРУПОВАНЬ

Класифікаційне угруповання	Код	Найменування класифікаційного угруповання
Розділ	2	Професіонали
Підрозділ	24	Інші професіонали
Клас	241	Професіонали у сфері державної служби, аудиту, бухгалтерського обліку, праці та зайнятості, маркетингу, ефективності підприємництва, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності
Підклас	2412	Професіонали в галузі праці та зайнятості
Групи	2412.1	Наукові співробітники (праця, зайнятість)
	2412.2	Професіонали в галузі праці та зайнятості

На підприємствах, в установах та організаціях записи про найменування роботи, професії або посади, на яку прийнято працівника, заносять у встановленому порядку до трудової книжки відповідно до професійних назв робіт, зазначених у КП. Записи у штатному розписі, наказі про прийняття на роботу, трудовій книжці та в іншій кадровій документації мають бути ідентичними й точно відповідати фактично виконуваним роботам і функціям працівника.

КП містить такі розділи:

1. *Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)*. Розділ містить професії, пов'язані з визначенням і формуванням державної політики, законодавчим регулюванням, вищим державним управлінням, правосуддям, прокурорським наглядом і керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їх підрозділами незалежно від форм власності та видів діяльності. Щодо кваліфікації як ознаки класифікації, то цей розділ є змішаним порівняно з іншими розділами. До розділу належить перелік професій, пов'язаних із реалізацією різних функцій управління, котрі суттєво відрізняються за складністю та відповідальністю.

2. *Професіонали*. Розділ включає професії, що вимагають високого рівня знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає освітньо-кваліфікаційному рівню спеціаліста, магістра; дипломом про

присудження наукового ступеня кандидата чи доктора наук; атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента чи професора.

Виробничі завдання професіоналів полягають у збільшенні фонду знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи викладання відповідних дисциплін у повному обсязі. Професіонали, як правило, самостійно виконують складні творчі завдання інноваційного характеру, нерідко вони здійснюють методичне керівництво фахівцями в межах структурного підрозділу, забезпечують новою інформацією, технічною документацією керівників виробничих підрозділів.

3. *Фахівці*. Розділ містить професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування.

4. *Технічні службовці*. Розділ містить професії, що вимагають знань, необхідних для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, надання довідок, реєстрація чи передавання інформації тощо). До цього розділу належать професії, які вимагають від працівника кваліфікації молодший спеціаліст, повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

5. *Працівники сфери торгівлі та послуг*. До цього розділу належать професії, що вимагають знання, необхідні для надання послуг. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею тощо.

6. *Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства*. Розділ містить професії, що вимагають знань, необхідних для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу. Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин, полюванні, добуванні риби, її розведенні, збереженні й експлуатації лісів.

7. *Кваліфіковані робітники з інструментом*. Розділ містить професії, що вимагають знань, необхідних для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик і призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виготовленням різної продукції.

8. *Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин*. Розділ охоплює професії, що вимагають знань, необхідних для експлуатації та нагляду за роботою устаткування та машин, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керу-

вання транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів із деталей і вузлів.

9. *Найпростіші професії*. Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що вимагають знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, у деяких випадках зі значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням і охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням і виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній і промисловій галузях тощо.

КП визначено утворення похідних назв професій. КП містить такі похідні слова до професій: гірничий, головний, дільничий, заступник, змінний, молодший, перший, помічник, провідний, старший, черговий тощо. За допомогою похідних слів можна розширювати кількість посад у штатному розписі, розмежовувати їх за категоріями, обов'язками, завданнями, повноваженнями тощо. Застосовувати похідні назви професій можна у такий спосіб, щоб утворені професії були відсутні у чинному КП.

Приклад

Від професії «Економіст» (код 2441.2) можна утворити такі похідні назви за умови збереження коду, як «Старший економіст», «Провідний економіст». Разом з тим не можна застосувати похідне слово «Головний», оскільки у КП є чинна професійна назва роботи «Головний економіст» (код 1231).

Для внутрішнього застосування можна розширювати професійні назви робіт термінами та словами, які уточнюють місце роботи, сферу діяльності, роботи, що виконуються, за умови дотримання лаконічності назви.

Приклад

Назву професії «Редактор» (код 2451.2) можна розширити як «Редактор газети», «Редактор журналу»; назву «Редактор-перекладач» (код 2451.2) — «Редактор-перекладач на українську мову» тощо.

На практиці роботодавці часто порушують чинні норми щодо професійної класифікації робіт.

Приклад

До штатного розпису іноді вписують такі посади, як керівник відділу PR та PR-менеджер. Такі професійні назви робіт не містить КП, тому їх використання неправомірне. Натомість потрібно вживати назви: начальник відділу зв'язків з громадськістю (код КП 1234), менеджер зі зв'язків з громадськістю (код 1475.4), фахівець зі зв'язків з громадськістю та пресою (код 2419.2).

Аналогічно неправомірне використання таких назв посад, як HR-директор чи HR-менеджер. Відповідно до КП у галузі управління персоналом можуть вживатися такі професійні назви: директор з кадрових питань та пошуку, начальник відділу кадрів, начальник відділу підготовки кадрів, начальник відділу соціального розвитку (спільний код 1232), менеджер з персоналу (код 1477.1) та ін.

Професійні назви робіт мають точно відповідати фактично виконуваним роботам і функціям працівника. У зв'язку з цим посадові особи, які належать до професійної групи «менеджери (управителі) підприємств, установ організацій та їх підрозділів» (код підрозділу 14 КП), мають виконувати, крім усіх інших, функції з організації роботи підлеглих працівників. Якщо посадові особи не мають підлеглих працівників, то таку професійну назву роботи не можна використовувати. Натомість треба застосовувати назви робіт, котрі належать до інших категорій (професіоналів і фахівців).

Приклад

У структурі відділу реклами є одна посада начальника відділу (код 1234) і три посади менеджера з реклами (код 1476.1), тобто усі чотири посади керівні. Але ж менеджери з реклами не мають підлеглих працівників, тому цю професійну назву для них вживати не можна.

До нормативно-правової бази управління персоналом належать також документи, які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, колективний договір, положення про структурний підрозділ організації, посадова інструкція.

8.2. Науково-методичний супровід управління персоналом

Науково-методичний супровід управління персоналом — це діяльність науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій тощо.

Метою науково-методичного супроводу є теоретичне осмислення найбільш складних проблем і питань в управлінні персоналом, розроблення для підприємств практичних рекомендацій, методик, спеціальних інструктивних матеріалів, довідників і консультування працівників щодо застосування таких розробок.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі — Довідник) — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, включених до Класифікатора професій. Організацію розроблення Довідника та науково-методичну експертизу його випусків здійснює *Центр продуктивності Міністерства соціальної політики України*¹.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництв і робіт. Розділи випусків співвідносні з розділами класифікації професій за КП. Зміст випуску або розділу випуску складається зі «Вступу» та «Кваліфікаційних характеристик», розміщених в алфавітній послідовності з порядковими номерами.

Кваліфікаційна характеристика професії керівника, професіонала, фахівця, технічного службовця містить такі розділи:

1. «Завдання та обов'язки» — у цьому розділі наведено типові професійні завдання та обов'язки для певної посади.

¹ Центр продуктивності Міністерства соціальної політики України — державна науково-дослідна установа в галузі нормування праці, професійної класифікації та продуктивності.

2. «Повинен знати» — вміщує основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання зазначених типових завдань і обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен вміти застосовувати, виконуючи свої професійні обов'язки.

3. «Кваліфікаційні вимоги» — у розділі визначено вимоги до освітнього й освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та мінімальні вимоги до стажу роботи.

Для професійної групи «Керівники» визначено вимоги залежно від рівня та функцій управління, які різняться за складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня та керівники підприємств, установ, організацій. Наприклад, для директора підприємства встановлено такі кваліфікаційні вимоги: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки з освітньо-кваліфікаційним рівнем — магістр, спеціаліст; післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи за професіями керівників нижчої ланки — не менше 5 років. Для головного економіста визначено вимоги повної вищої освіти відповідного напрямку підготовки з освітньо-кваліфікаційним рівнем — магістр, спеціаліст; стажу економічної роботи за професіями керівників нижчої ланки відповідного професійного спрямування: для магістра — не менше 2 років, спеціаліста — не менше 3 років.

Для групи «Професіонали» вимагається повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем — магістр, спеціаліст та чотирирівневе кваліфікаційне категоріювання: провідний, категорії I, категорії II, без категорії. Для професіоналів, зайнятих на складних і відповідальних роботах (інженер-конструктор, інженер-програміст, інженер-технолог тощо), запроваджено п'ятирівневе кваліфікаційне категоріювання: провідний, категорії I, категорії II, категорії III, без категорії.

Приклад

Економіст без категорії повинен мати повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи; економіст категорії II — повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) і стаж роботи за професією економіста — не менше 1 року; економіст категорії I — повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією економіста категорії II — не менше 2 років; провідний економіст — повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) і стаж роботи за професією економіста категорії I — не менше 2 років.

Для професійної групи «Фахівці» потрібна базова або неповна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем — бакалавр, молодший спеціаліст, а також визначено трирівневе кваліфікаційне категоріювання: категорії I, категорії II, без категорії. В окремих випадках потрібна повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем — спеціаліст.

Для посад групи «Технічні службовці» потрібна професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта і професійна підготовка на виробництві, у сфері послуг.

Кваліфікаційні характеристики робітничих професій складаються з розділів:

1. «Завдання та обов'язки» — у цьому розділі подано опис робіт, властивих певній професії.

2. «Повинен знати» — робітник повинен знати технологічні та конструктивні особливості знарядь виробництва, правила ведення технологічного процесу, інструкції та інші нормативні документи.

3. «Кваліфікаційні вимоги» — у цьому розділі визначено рівень професійної підготовки робітника, який треба мати для виконання покладених на нього обов'язків, а також вимоги до стажу роботи.

4. «Спеціалізація» — розділ вміщує дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву належність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, що вказують на особливості праці за спеціальністю.

5. «Приклади робіт» — у розділі наводяться назви робіт і пов'язаних з ними машин та устаткування. Розряди робіт встановлено за їх складністю без урахування умов праці.

Для професій робітників, що виконують роботи високої та середньої складності, визначено вимоги повної чи базової загальної середньої освіти та професійно-технічної освіти або повної чи базової загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для професій робітників, що виконують найпростіші роботи, визначено вимоги базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та професійне навчання на виробництві.

Довідник використовують для вирішення таких завдань:

- розроблення посадових і робочих інструкцій;
- складання положень про структурні підрозділи;
- присвоєння кваліфікаційних розрядів і посадових категорій;
- розроблення навчальних програм тощо.

Довідник застосовується як базовий засіб організації заробітної плати разом із тарифними сітками та схемами посадових окладів, які визначають тарифні умови оплати праці. Тарифікаційні процедури регулюються законодавством України, генеральною, галузевими, регіональними угодами, колективними договорами.

Особи без відповідної освіти, але з достатнім практичним досвідом, які успішно виконують покладені на них завдання та обов'язки, можуть бути, як виняток, прийняті на відповідну роботу чи залишені на посаді, яку обіймають.

Посади, назви яких утворено за допомогою похідних слів (наприклад, «заступник», «помічник», «старший», «молодший», «змінний» тощо), мають такі ж кваліфікаційні характеристики, що й базові.

Перелік чинних випусків Довідника кваліфікаційних характеристик працівників подано у дод. 5.

Міжгалузеві норми та нормативи з праці призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних видів економічної діяльності. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляють відповідні науково-дослідні та проектно-технологічні організації з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

Приклад

Міністерством праці та соціальної політики України затверджено і рекомендовано для використання в усіх видах економічної діяльності України, для робіт, що виконують керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці¹:

- Міжгалузові укрупнені норми часу на розроблення технологічної документації;
- Міжгалузові нормативи трудомісткості проектування засобів технологічного оснащення;
- Міжгалузові норми часу на розроблення конструкторської документації;
- Норми часу на розробку нормативних матеріалів з праці;
- Міжгалузові норми часу та чисельності працівників на роботи, що виконуються економістами з фінансової роботи;
- Міжгалузові норми часу на роботи, що виконуються економістами з праці;
- Міжгалузові нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів.

Поширеним типом документів, що стосуються науково-методичного супроводу управління персоналом, є відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур у різних видах економічної діяльності. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується «Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України», на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблено Інститутом підготовки кадрів Державної служби зайнятості. Цей документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніки пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг із пошуку роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, чи працюють, але хочуть змінити місце роботи;
- обслуговування служб персоналу підприємств, які звернулися до центру зайнятості за допомогою в доборі персоналу, та ін.

З-поміж актів, розроблених міжнародними організаціями, треба взяти до уваги нормативні акти Організації Об'єднаних Націй (ООН) та конвенції й рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).

Серед основних нормативних актів ООН, які проголошують основні права людини, виокремимо:

- Загальну декларацію прав людини;
- Міжнародний пакт про економічні, соціальні, культурні права людини.

¹ Міжгалузові норми праці для робіт, які виконують робітники, розміщено на сайті Центру продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України: <http://www.productivity.dn.ua>.

Схвалена Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р. у вигляді резолюції *Загальна декларація прав людини* є програмним політичним документом і містить пакет основних невід’ємних трудових прав людини на:

- працю та вільне обрання роботи;
- захист від безробіття;
- справедливі та сприятливі умови праці;
- рівну оплату за однакову працю без будь-якої дискримінації;
- справедливу та задовільну винагороду, що забезпечує гідне існування людини та її родини, і доповнюється іншими засобами соціального забезпечення;
- створення профспілок і вступ до них для захисту інтересів працівників;
- відпочинок і дозвілля;
- розумне обмеження робочого дня;
- оплачувану щорічну відпустку.

Міжнародний пакт про економічні, соціальні, культурні права людини схвалено Генеральною Асамблеєю ООН у грудні 1966 р. Пакт є багатостороннім міжнародним договором, ратифікованим більшістю країн — членів ООН, у тому числі й Україною. Цей документ проголошує та закріплює права людини на:

- працю;
- справедливу заробітну плату без дискримінації;
- задовільні умови існування працівників та їхніх родин;
- безпечні та здорові умови праці;
- однакові для всіх можливості службового просування виключно на підставі трудового стажу та рівня кваліфікації;
- відпочинок;
- участь у профспілковій організації;
- страйк.

Конвенції та рекомендації МОП є формою міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначено для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством. Їх ухвалюють на Міжнародній конференції з праці, яка проходить у штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія). Кожна країна на конференцію делегує двох представників від роботодавців і найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації країнами-членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов’язується застосовувати її положення. Ратифікована конвенція стає поряд з національним законодавством джерелом внутрішнього права. Відповідно до статуту МОП держави-учасниці мають надавати щорічні доповіді про вжиті ними заходи щодо застосування ратифікованих конвенцій. Рекомендації не потрібно ратифікувати, тому що вони деталізують зміст конвенції або торкаються питань, які не вимагають формальних зобов’язань.

Конвенції та рекомендації розглядаються МОП як мінімальні стандарти для країн-членів і не можуть використовуватися ними для погіршення становища найманих працівників і підприємців.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, що стосуються:

- прав людини на працю;
- заборони дискримінації та примусової праці;

- зайнятості;
- соціальної політики;
- колективних трудових відносин;
- умов праці, оплати праці, безпеки й гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;
- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- робочого часу і часу відпочинку;
- праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.

Низку документів для науково-методичного супроводу управління персоналом затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про формування кадрового резерву в організації, положення про організацію адаптації працівників, рекомендації з організації добору персоналу, положення про стимулювання персоналу, положення про оцінювання (атестацію) персоналу, положення про підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу, інструкції з правил техніки безпеки, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.

8.3. Матеріально-технічна база управління персоналом

Основою матеріально-технічної бази управління персоналом є робоче місце — просторова зона, оснащена необхідними засобами та предметами праці, в якій здійснюється трудова діяльність працівника (групи працівників).

Під організацією робочого місця розуміють сукупність заходів з його раціонального просторового розташування та оснащення необхідними засобами і предметами праці. Під час організації робочих місць слід урахувати вимоги ергономіки, охорони праці, виробничої естетики, рекомендації фізіології, психології, гігієни праці.

Суб'єктів управління персоналом дуже важливо забезпечити сучасними технічними засобами. Це дає можливість підвищити продуктивність праці керівників і працівників служби персоналу, пришвидшити оброблення інформації, поліпшити якість і оперативність рішень з управління персоналом, а також культуру управлінської праці. За експертними оцінками, використання різних засобів організаційної техніки призводить до зменшення трудомісткості окремих видів робіт з документами у 3—4 рази¹.

До технічних засобів управління персоналом належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- персональні комп'ютери (ноутбуки), сканери.

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 171.

До простих пристроїв і знарядь праці належить канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби лічення (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників таким знаряддям і пристроями сприяє більш продуктивному використанню їхнього робочого часу.

Засоби оргтехніки вміщують великий перелік різних пристроїв, котрі поділяються на такі основні групи:

- носії інформації;
- засоби складання документів;
- засоби копіювання та розмноження документів;
- засоби оброблення документів;
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів;
- засоби управлінського зв'язку.

Носії інформації: паперові, звукові та магнітні носії, відеоносії, фотоплівка та ін.

Засобами складання документів є:

1. Спеціальні програмні продукти для персональних комп'ютерів.
2. Письмові автомати — пристрої, що за заданою програмою можуть обробляти тексти, змінюючи їх форму та зміст. Вони мають змінне програмне забезпечення, оперативну та зовнішню пам'ять.
3. Диктофонна техніка використовується для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів і наступного друкування текстових документів.
4. Друкувальні пристрої персональних комп'ютерів.

Засобами копіювання та розмноження документів є:

1. Репрографічні засоби (фотографічні, діазографічні, мікрокопіювальні, електрографічні, термографічні), за допомогою яких відображають оригінали та копії. На підприємствах дістали поширення високошвидкісні апарати різних модифікацій типу «Ксерокс», «Кенон», на яких можна розмножувати документи без виготовлення спеціальних форм.
2. Оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку) — це засоби оперативного розмноження документації за спрощеною поліграфічною технологією.

Засоби оброблення документів призначені для канцелярських робіт. Ними є фальцювальні, аркушепідбірні, сортувальні, перфораторні, різальні, штемпелювальні, адресувальні машини та пристрої, ламінатори, зшивачі, нумератори, конвертовідкривачі, машини для знищення документів (шредери).

Засоби зберігання, пошуку та транспортування документів забезпечують швидкий пошук і надійність зберігання документів. Службові документи розміщують у столах, шафах, стелажах і сейфах. Для зберігання документів застосовують папки-реєстратори, архівні папки, лотки для паперів. Для зберігання особистих і абеткових карток працівники служби персоналу застосовують картотеки.

Електронні версії документів зберігають у пам'яті комп'ютера або на зовнішніх запам'ятовувальних пристроях: жорстких дисках, компакт-дисках, флеш-картах тощо. Для виведення інформації на паперові носії використовують принтери різного типу.

Для транспортування документів між підрозділами організації може використовуватися пневмопошта.

Засоби управлінського зв'язку — це пристрої для передавання та прийняття інформації, які охоплюють:

1. Засоби і системи стаціонарного та мобільного телефонного зв'язку. Підвищенню ефективності телефонного зв'язку сприяє застосування телефонних підсилювачів, пристроїв автоматичного набору телефонних номерів, автоматичних телефонних відповідачів і секретарів-автоматів. Стаціонарний телефонний зв'язок поступово замінюється мобільним завдяки зручності використання, невеликим розмірам телефонів і функціональним можливостям:

- зберігання інформації про вхідні, вихідні й пропущені дзвінки;
- ведення електронної телефонної книги та записника;
- передавання й отримання текстових і мультимедійних повідомлень;
- запису звукової інформації;
- фотографування тощо.

2. Засоби телеграфного, фототелеграфного та телеавтографного зв'язку: телеграфи, факси, факс-модеми.

3. Електронна пошта.

Перспективним і зручним засобом передавання інформації є використання електронної пошти. Основними перевагами цього засобу є висока швидкість передавання великих обсягів інформації, надійність, простота використання, невисока вартість послуг. Використання локальної мережі та мережі Інтернет дає змогу зменшити обсяги паперового документообігу, час на передавання, розмноження і копіювання інформації.

Персональні комп'ютери (ноутбуки) застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань.

Сканери — пристрої, призначені для створення у комп'ютері електронної копії зображення (тексту, рисунку, фотокартки тощо). Сканери широко застосовуються для копіювання та оброблення документів, автоматизованого проектування й передавання інформації.

Під час визначення потреби у технічних засобах треба враховувати:

- функції та завдання служби персоналу;
- обсяги, складність і терміни виконання робіт;
- рівень автоматизації функцій управління персоналом;
- види носіїв та обсяги вхідної і вихідної інформації;
- періодичність надходження інформації, вимоги щодо термінів реєстрації;
- характеристики процесів оброблення інформації;
- форми, способи й частоту передавання інформації, вимоги щодо швидкості та надійності передавання, віддаленість джерел виникнення інформації від центру оброблення;

— терміни зберігання інформації, кількість її споживачів та ін.

Під час вибору обладнання слід зважати на його призначення, технічні характеристики, продуктивність, вартість, сумісність обладнання різного типу, потрібну для розташування площу, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня і компетенцій користувачів.

Використання технічних засобів вимагає створення безпечних умов їх експлуатації, вживання заходів із запобігання травматизму та професійним захворюванням. Наприклад, під час роботи з персональним комп'ютером на організм людини впливають шкідливі та небезпечні фактори: підвищений рівень електромагнітних, іонізуючих випромінювань, підвищена напруженість електростатичного поля, статичні перевантаження кістково-м'язового апарату, перенапруження зорового аналізатора та ін. Аби запобігти несприятливим наслідкам для здоров'я людини, необхідно дотримуватися таких рекомендацій¹:

— обладнувати робочі місця та розташовувати їх відповідно до ергономічних вимог;

— використовувати системи кондиціонування повітря чи витяжну вентиляцію;

— установлювати внутрішньозмінні регламентовані перерви для відпочинку: для розробників програм — тривалістю 15 хв через кожну годину роботи; для операторів — 15 хв через кожні дві години роботи; для операторів комп'ютерного набору — 10 хв через кожну годину роботи;

— організовувати проходження працівниками медичних оглядів та ін.

Незважаючи на поширення мобільного телефонного зв'язку, треба пам'ятати, що використання мобільних телефонів є небезпечнішим, ніж стаціонарних, оскільки вони є джерелом височастотного електромагнітного випромінювання. Під час користування мобільними телефонами, варто взяти до уваги такі рекомендації:

- тривалість розмови не повинна перевищувати 3 хв;
- перерва між розмовами — не менше 15 хв;
- в умовах нестійкого прийому, коли потужність випромінювання мобільного телефону автоматично зростає, слід утримуватися від тривалих переговорів або знайти місце зі стійким прийомом;

— використання гарнітури «вільні руки» та спілкування за допомогою текстових повідомлень знижують вплив випромінювання від мобільного зв'язку².

8.4. Фінансове забезпечення управління персоналом

Поряд з нормативно-правовим, науково-методичним, матеріально-технічним забезпеченням управління персоналом вимагає значних фінансових ресурсів.

Фінансове забезпечення управління персоналом — це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом.

Фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом включає витрати на:

— утримання суб'єктів управління персоналом: лінійних керівників, працівників служби персоналу;

— виконання функцій управління персоналом.

¹ Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПіН 3.3.2.007-98 // Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7; Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин // Наказ Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 10.02.1999 № 21; Вимоги до режиму праці та відпочинку при роботі з ВДТ ЕОМ і ПЕОМ // Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 12.03.2007 № 40/13/133-07.

² Лисюк М. Охорона праці під час користування офісною технікою / М. Лисюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 82-85.

Витрати на утримання суб'єктів управління персоналом. Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29.05.1997 № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

- Пряма оплата.
- Оплата за невідпрацьований час.
- Премії та нерегулярні виплати.
- Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
- Витрати на оплату житла працівників.
- Витрати на соціальне забезпечення працівників.
- Витрати на професійне навчання.
- Витрати на утримання громадських служб.
- Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
- Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати на утримання суб'єктів управління персоналом відповідно до зазначених груп, наведено у дод. 6. Викладені групи включають лише частину витрат роботодавця на утримання суб'єктів управління персоналом. Цей перелік треба доповнити витратами на:

- добір керівників і працівників служби персоналу;
- організацію робочих місць і охорону праці;
- виплату вихідної допомоги у разі звільнення працівників та ін.

Витрати на виконання функцій управління персоналом. Витрати на добір персоналу включають вартість рекламних оголошень у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, гонорар зовнішнім консультантам, витрати на оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування та ін.

Витрати на навчання персоналу містять оплату навчання в навчальних закладах, оплату праці викладачів і тренерів, що не перебувають у штаті організації, витрати на оренду приміщень для проведення занять, матеріально-технічне забезпечення корпоративних навчальних центрів тощо.

Організація оцінювання персоналу може включати витрати, пов'язані з оплатою послуг зовнішніх центрів оцінювання чи створенням власного центру, оплатою праці зовнішніх консультантів, залучених до розроблення процедури оцінювання та його проведення та ін.

Запровадження та використання автоматизованих інформаційних технологій управління персоналом потребує витрат на:

- придбання комп'ютерів, базового програмного забезпечення, автоматизованої системи управління персоналом, монтаж локальних мереж;
- навчання фахівців з інформаційних технологій, лінійних керівників, працівників служби персоналу;
- технічний супровід та ін.

Таким чином, фінансування діяльності у галузі управління персоналом вимагає значних витрат. Керівництво багатьох вітчизняних підприємств не приділяє належної уваги фінансуванню діяльності в галузі управління персоналом. У зв'язку з цим у періоди спаду ділової активності витрати на добір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, оплату праці, соціальне забезпечення тощо скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі управління персоналом розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал — як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10 % фонду заробітної плати, що для такої компанії, як «General Motors» становить суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх працівників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного працівника в досягнення організаційних цілей¹.

Тому для розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і настанов як керівників підприємств, організацій і установ, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

Висновки

Особливістю управління персоналом порівняно з іншими функціональними напрямками управління є те, що робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків сторін соціально-трудових відносин та дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Для цього органи державного управління ухвалюють відповідні законодавчі акти, міністерства і відомства спільно з науково-дослідними організаціями розробляють нормативно-правові та науково-методичні документи (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Нормативно-правова база управління персоналом охоплює такі основні закони: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Закони України «Про зайнятість населення», «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці», «Про охорону праці» та ін. Нормативно-правовий характер мають положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України. До нормативно-правової бази належать угоди, що укладаються на різних рівнях з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів найманих працівників та власників. До нормативно-правової бази управління персоналом належить Класифікатор професій ДК 003:2010, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

Нормативно-правовий характер мають локальні документи, які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові та робочі інструкції.

Науково-методичний супровід управління персоналом є діяльністю науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій тощо. Метою науково-методичного супроводу є теоретичне осмислення найбільш складних проблем і питань у галузі управління персоналом, що виникають час від часу, та розроблення для підприємств практичних рекомендацій, методик, спеціальних інструктивних матеріалів; консультування працівників щодо застосування названих розробок.

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 148.

Засобами науково-методичного супроводу слугують нормативні акти ООН, конвенції й рекомендації МОП, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, міжгалузеві норми та нормативи, відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовують у різних видах економічної діяльності, та ін.

Низку документів для науково-методичного супроводу управління персоналом затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про формування кадрового резерву в організації, положення про організацію адаптації працівників, рекомендації з організації добору персоналу, положення про стимулювання персоналу та його оцінювання, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, інструкції з правил техніки безпеки, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.

Вирішення завдань управління персоналом з мінімальними трудовими та валютними витратами, з необхідною якістю у визначені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної, організаційної техніки й оперативної поліграфії. До технічних засобів управління персоналом належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації. Під час визначення потреби в технічних засобах слід ураховувати функції та завдання служби персоналу; обсяги, складність і терміни виконання робіт; рівень автоматизації функцій управління персоналом; види носіїв та обсяги вхідної і вихідної інформації; періодичність надходження, терміни зберігання, кількість споживачів, форми, способи й частоту передавання інформації та ін.

Робота з персоналом, пов'язана з професійним доббором, оплатою праці, професійним навчанням тощо, вимагає значних фінансових ресурсів. Фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом включає витрати на утримання суб'єктів управління персоналом (лінійних керівників, працівників служби персоналу) та виконання функцій управління персоналом.

Керівництво багатьох вітчизняних підприємств не приділяє належної уваги фінансуванню діяльності в галузі управління персоналом. Тому в періоди спаду ділової активності витрати на добір, навчання працівників, соціальне забезпечення скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі управління персоналом розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал — як інвестиції. Тому для розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду і настанов керівників підприємств і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

Терміни і поняття

Витрати на виконання функцій управління персоналом

Витрати на утримання суб'єктів управління персоналом

Галузева угода

Генеральна угода

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників

Класифікатор професій ДК 003:2010

Конвенції та рекомендації МОП
Матеріально-технічна база управління персоналом
Міжгалузеві норми та нормативи з праці
Науково-методичний супровід управління персоналом
Регіональна угода
Ресурсне забезпечення управління персоналом
Технічні засоби управління персоналом
Фінансове забезпечення управління персоналом

Вправи до розділу 8

Питання для самоконтролю

1. Назвати посадових осіб, котрі здійснюють правове забезпечення управління персоналом в організації.
2. Розкрити зміст і призначення законодавчих актів, які слугують нормативно-правовою базою управління персоналом.
3. Визначити завдання управління персоналом, розв'язання яких ґрунтується на нормах КЗпП України.
4. Навести приклади положень, правил, інструкцій, норми яких використовують в управлінні персоналом.
5. Розкрити структуру і призначення Класифікатора професій ДК 003:2010.
6. Розкрити правила використання професійних назв робіт у практиці управління персоналом. Визначити типові помилки, яких припускаються на практиці під час використання професійних назв робіт.
7. Розкрити зміст і призначення документів, які належать до внутрішньої нормативно-правової бази управління персоналом.
8. Розкрити сутність і призначення науково-методичного супроводу управління персоналом.
9. Охарактеризувати зміст і структуру Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Окреслити завдання управління персоналом, розв'язання яких ґрунтується на його основних положеннях.
10. Навести приклади кваліфікаційних вимог до працівників, котрі обіймають посади, що належать до різних професійних груп.
11. Розкрити призначення міжгалузевих норм і нормативів. Навести приклади норм і нормативів, призначених для нормування однакових трудових процесів, які здійснюють працівників, що належать до різних професійних груп.
12. Пояснити зміст і призначення Єдиної технології обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України.
13. Розкрити зміст і призначення актів міжнародного рівня, які належать до засобів науково-методичного супроводу управління персоналом.
14. Розкрити зміст і призначення документів, які розробляють для внутрішнього використання як засоби науково-методичного супроводу управління персоналом.
15. Розкрити сутність і призначення матеріально-технічної бази управління персоналом.
16. Розкрити правила визначення потреби суб'єктів управління персоналом у різних технічних засобах.

17. Розкрити структуру та джерела фінансування діяльності в галузі управління персоналом.

Практичне завдання

Вихідна інформація. *Посади:* головний економіст; директор комерційний; діловод; економіст з праці; економіст; інженер з організації та нормування праці; інспектор з кадрів; менеджер з персоналу; начальник відділу організації праці та заробітної плати; начальник відділу підготовки кадрів; начальник відділу соціального розвитку; психолог; секретар керівника; спеціаліст з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); статистик; технік з праці; фахівець.

1. Визначити:

а) категорію, до якої належать посади, за Класифікатором професій ДК 003:2010;

б) кваліфікаційні вимоги до працівників, які обіймають посади, за Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників.

2. Утворити вірогідні похідні назви професій за допомогою похідних слів, які містить Додаток 5 Класифікатора професій ДК 003:2010.

Література для поглибленого вивчення

1. Національний Класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». — К. : Соцінформ, 2005.

2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. — Краматорськ : Центр продуктивності, 2005.

3. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПіН 3.3.2.007-98 // Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7.

4. Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин // Наказ Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 10.02.1999 № 21.

5. Вимоги до режиму праці та відпочинку при роботі з ВДТ ЕОМ і ПЕОМ // Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 12.03.2007 № 40/13/133-07.

6. *Лисюк М.* Охорона праці під час користування офісною технікою / М. Лисюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 82-85.

7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.

8. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

Розділ 9

ДОКУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

- 9.1. Документ як носій інформації та засіб управління.
- 9.2. Документи для загального користування.
- 9.3. Документи для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками.
- 9.4. Документи для функціонального управління персоналом.
 - 9.4.1. Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця.
 - 9.4.2. Документи для організації розвитку персоналу.
 - 9.4.3. Документи з організації праці та заробітної плати.
 - 9.4.4. Документи з наймання та обліку працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 9.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і призначення документа як носія управлінської інформації та засобу управління;
- загальну класифікацію документів суб'єкта господарювання;
- порядок підготовки та погодження документів для управління персоналом;
- підходи до групування документів з управління персоналом;

уміти:

- орієнтуватись у великій кількості документів, що використовуються для управління персоналом;
- складати проекти основних документів для управління персоналом;
- аналізувати якість документів, що використовуються в управлінні персоналом.

9.1. Документ як носій інформації та засіб управління

Ми всі живемо в світі документів, вони нас оточують з усіх боків. Ми не можемо вийти з дому без них, наші робочі столи завалені паперами. Документи супроводжують людину від народження до поховання. Коли йдеться про спадщину, то й після смерті деякі документи померлого багато важать.

Діяльність організацій без документів неможлива. Працівники користуються багатьма документами і створюють усе нові й нові.

У деяких джерелах термін «документ» тлумачиться як «засіб закріплення різними способами на відповідному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумову діяльність людини»¹.

На наш погляд, таке тлумачення не є коректним, адже інформація на папері чи іншому носіїв закріплюється технічними засобами, іноді — рукою людини з ручкою чи олівцем.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає документ як діловий папір, що посвідчує певний юридичний факт, підтверджує право на що-небудь, служить доказом чого-небудь. У наведеному формулюванні легко прочитується правознавчий підхід, який не відповідає особливостям і практичним потребам управління персоналом.

Ми вважаємо, що у сфері управління соціальними об'єктами **документ** — це, по-перше, носій управлінської інформації, по-друге — засіб управління.

В організаціях від суб'єкта до об'єкта управління дуже багато важливої інформації передається саме через ділові папери, на підставі яких ухвалюються рішення, виконуються різноманітні процеси, процедури та операції. Документи є зручним засобом тривалого зберігання та багаторазового використання управлінської інформації.

В управлінні персоналом використовується велика кількість різноманітних паперів і створюється чимало нових. На рис. 9.1 наведено загальну класифікацію документів суб'єкта господарювання². Переважна більшість із них застосовується для управління персоналом.

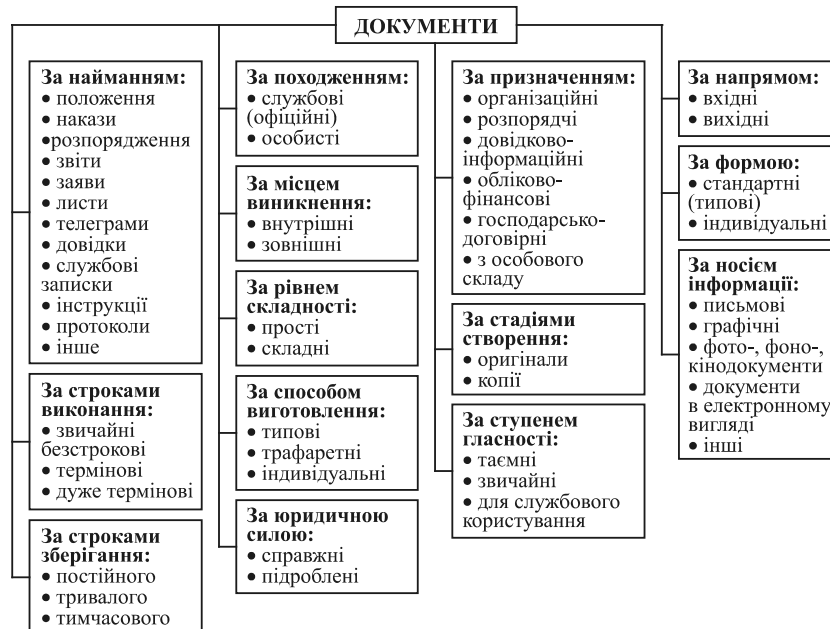


Рис. 9.1. Класифікація документів суб'єкта господарювання

¹ Палеха Ю. І. Документаційне забезпечення управління : підручник / Ю. І. Палеха. — К. : МАУП, 1997. — С. 45; Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] ; за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. — К. : МАУП, 2006. — С. 108.

² Данюк В. М. Кадрове діловодство : Навч. посібник / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. — К. : Каравела, 2006. — С. 25.

Документи, що використовуються в управлінні персоналом, умовно можна поділити на три групи:

- для загального користування;
- для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками;
- для функціонального управління персоналом.

Є документи, які в незмінному вигляді використовуються роками, хіба що час від часу в них вносяться несуттєві корективи. Прикладом можуть слугувати правила внутрішнього трудового розпорядку.

Існують також документи з чітко визначеним строком чинності (колективний договір, трудові договори на визначений строк). Деякі документи створюються як допоміжні, що самостійного значення не мають, а використовують для подальших розрахунків.

Приклади

Хронометражна карта як документ є підставою для визначення технічно обґрунтованої норми затрат робочого часу на технологічну операцію. Баланс робочого часу на календарний рік використовується в розрахунках планової чисельності працівників.

Переважає більшість документів для управління персоналом створюється працівниками служби персоналу самостійно чи за їх активної участі. Деякі документи підлягають погодженню з іншими службами: планово-економічним відділом, фінансовим відділом, бухгалтерією тощо.

Згідно з Кодексом законів про працю України, документи, що регулюють застосування норм праці, форм і систем оплати праці, розцінок, тарифних ставок, схем посадових окладів, надбавок, доплат, премій, інших заохочувальних та компенсаційних виплат підлягають погодженню з виборним органом первинної профспілкової організації. Цей виборний орган (профспілковий комітет) разом із власником чи уповноваженим ним органом вирішує питання соціального розвитку підприємства, поліпшення умов праці, матеріально-побутового, медичного обслуговування працівників, надання їм соціальних пільг.

Підготовлені службою персоналу документи, у разі потреби погоджені з профспілковим комітетом, затверджує перший керівник організації або за його дорученням один із заступників.

9.2. Документи для загального користування

Ця група об'єднує документи, які є обов'язковими для використання чи виконання всіма підрозділами і працівниками організації.

Статут організації — зведення основних положень, що визначають завдання, структуру, функції та порядок діяльності організації.

Приклад

Статут Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» складається з таких розділів:

1. Загальна частина.
 2. Права та обов'язки власника.
 3. Обсяг цивільної правоздатності.
 4. Управління Університетом, права та обов'язки ректора Університету.
 5. Органи громадського самоврядування.
 6. Науково-педагогічний персонал і його розвиток.
 7. Наукова діяльність.
 8. Міжнародні зв'язки.
 9. Майно та кошти Університету.
 10. Порядок звітності, контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності.
 11. Концепція освітньої діяльності.
 12. Порядок внесення змін до Статуту Університету.
 13. Порядок реорганізації та ліквідації Університету.
- Статут КНЕУ затверджено заступником міністра освіти і науки України та зареєстровано в цьому ж Міністерстві.

Правила внутрішнього трудового розпорядку регулюють трудову поведінку працівників організації.

Держкомпраці СРСР постановою від 20 липня 1984 р. № 213 затвердив Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій. Структура Типових правил представлена такими розділами:

- I. Загальні положення.
- II. Порядок прийняття і звільнення робітників і службовців.
- III. Основні обов'язки робітників і службовців.
- IV. Основні обов'язки адміністрації.
- V. Робочий час і його використання.
- VI. Заохочення за успіхи в роботі.
- VII. Відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Більшість організацій в незалежній Україні, за традицією, розробляючи свій варіант правил внутрішнього трудового розпорядку, від типової структури цього документа не відхиляються, хоча є й винятки.

Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів. Сторонами, що спільно розробляють текст колективного договору, є представники власника та представники найманого персоналу. Узгоджений і прийнятий на загальних зборах чи конференції трудового колективу колективний договір підписують уповноважена особа від адміністрації та представник трудового колективу. За наявності первинної профспілкової організації від колективу колективний договір підписує голова профкому.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

Приклад

На НКМЗ колективний договір має такі розділи:

1. Вступ.
2. Обов'язки сторін.
3. Виробничо-економічна діяльність.
4. Мотиваційний механізм стимулювання ефективної праці персоналу.
5. Трудові відносини і зайнятість.
6. Охорона праці і культура виробництва.
7. Охорона навколишнього природного середовища.
8. Програма соціальних гарантій.
9. Гарантії профспілкової діяльності.
10. Прикінцеві положення.

Єдиний графік проведення виробничих нарад, засідань технічної ради, вчечної ради, наглядової ради, профкому, інших регулярних заходів. Цим документом визначаються дні, години початку, місце проведення регулярних заходів і склад учасників. Єдиний графік полегшує керівникам планування робочого дня, тижня і місяця. У великих структурних підрозділах (виробництва, цехи, департаменти, управління) також затверджуються подібні документи, узгоджені за датами з єдиним графіком організації.

Корпоративний кодекс являє собою зведення загальнокорпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників. Цей документ регламентує поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; орієнтує працівників на єдині корпоративні цілі, формує довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищує її інвестиційну привабливість¹.

У деяких організаціях корпоративний кодекс включено до Положення про засади корпоративної культури.

9.3. Документи для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками

Ця група охоплює документи, які потрібні керівникам підрозділів щоденно. Відсутність деяких документів, незадовільна якість, їх застарілість можуть суттєво ускладнити керівникам виконання покладених на них службових обов'язків, негативно вплинути на якість робіт, спровокувати незадоволення робітників.

Положення про підрозділ організації — організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність підрозділу: його підпорядкованість, порядок призначення та звільнення керівника, завдання, права, відповідальність, структуру і штати, взаємозв'язки з іншими підрозділами, кваліфікаційні вимоги до керівника. Проект положення розробляє керівник підрозділу, затверджує його перший керівник організації чи його заступник².

¹ Детальнішу інформацію про корпоративний кодекс подано в Розділі 7 «Корпоративна культура в системі управління персоналом».

² Структура положення про підрозділ організації та посадової інструкції розглядаються в Розділі 18 «Регулювання трудової діяльності персоналу».

Посадові інструкції працівників, що належать до управлінського персоналу, регламентують діяльність посадових осіб. Текст посадової інструкції складає керівник підрозділу, а затверджує документ перший керівник організації чи його заступник.

Робоча інструкція регламентує порядок, методи роботи, правила безпеки у разі виконання робітником потенційно небезпечних робіт із вибуховими, отруйними, радіоактивними речовинами і предметами.

Плани виробництва, бригадні та індивідуальні, змінні, акордні завдання, графіки виконання робіт. Ці документи конкретизують виробничі завдання підрозділам, бригадам і працівникам на місяць, декаду, зміну тощо.

Заробітна плата працівникам, особливо її змінна частина, нараховується залежно від рівня виконання планових завдань.

Накази і розпорядження керівництва з питань оперативного управління виробництвом видаються від імені першого керівника організації завжди в письмовій формі, підлягають обов'язковій реєстрації в спеціальному журналі (книзі). Розпорядження можуть бути як письмовими, так і усними. Накази і розпорядження підлягають обов'язковому виконанню всіма працівниками, кому вони адресовані.

Графік змінності визначає, скільки змін на добу працює організація та окремі підрозділи. Більшість організацій не виробничого спрямування проводять діяльність в одну зміну. Виробничі і транспортні підприємства можуть працювати в одну, дві, три і чотири зміни залежно від характеру виробничих процесів. Графік також установлює порядок переходу працівників з однієї зміни в іншу, її тривалість, регламент внутрішньозмінних перерв на відпочинок.

Робочі креслення, рецептури, технологічні карти, стандарти (нормативи) якості продукції. Ця група взаємопов'язаних документів містить для виконавців технологічних і трудових процесів надзвичайно важливу інформацію про те, що саме належить робити, якими засобами користуватися, які прийоми і способи виконання операцій задіяти, щоб результат праці відповідав стандартам якості.

Норми праці (норми затрат робочого часу, норми виробітку й обслуговування, нормовані завдання, норми чисельності працівників тощо) слугують об'єктивною основою для планування чисельності персоналу, продуктивності праці, фонду оплати праці, оптимального розподілення робіт між працівниками, вирівнювання інтенсивності праці.

На нормах праці ґрунтуються розрахунки великої кількості економічних показників діяльності підприємства.

Відрядні розцінки встановлюються на одну операцію або комплекс трудових операцій, виконуваних одним робітником чи бригадою. Використовуються для нарахування заробітної плати робітникам-відрядникам за фактично виконаний обсяг роботи.

Карта організації трудового процесу містить корисну для робітника інформацію: внутрішнє планування робочого місця, рекомендації до використання прогресивних методів і прийомів праці, норми затрат робочого часу, режим праці і відпочинку тощо.

Режим обслуговування робочих місць. Цей документ використовується переважно в масовому виробництві, щоб звільнити основних робітників від ви-

конання допоміжних, другорядних, невластивих дій. Регламент визначає порядок забезпечення робочих місць матеріалами, заготовками, енергетичними ресурсами, інструментом; порядок технічного огляду обладнання, оперативного усунення несправностей, транспортного обслуговування, видалення виробничих відходів тощо.

Санітарні норми, правила охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки. Цінність цих документів полягає в тому, що вони містять обов'язкові для виконання рекомендації до правильного поводження працівників з технічними засобами, матеріалами, речовинами, вогнем для власної безпеки та безпеки інших працівників.

На керівників підрозділів покладається відповідальність за ознайомлення підлеглих працівників з усіма наведеними тут документами. Крім того, керівники мають контролювати правильність виконання (дотримання) працівниками всіх вимог і застережень, що містить управлінська документація.

9.4. Документи для функціонального управління персоналом

Ця група документів характерна тим, що вони створюються переважно підрозділами служби персоналу для організації загалом і частково — для внутрішніх потреб служби як, наприклад, документація з обліку персоналу.

9.4.1. Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця

Опис посади. У кожній організації час від часу виникає потреба знайти висококваліфікованого, досвідченого фахівця для заміщення відповідальної вакантної посади. Це може бути посада керівника вищого і середнього рівня управління, фахівця першої категорії, робітника V—VI розряду для роботи на сучасних високопродуктивних верстатах з числовим програмним керуванням.

Для таких випадків служба персоналу спільно з лінійними керівниками заздалегідь розробляє описи посад. Документ повинен містити вичерпну інформацію про особливості роботи і робочого місця, зміст і умови праці, вимоги до працівника, його компетентності, особистісних якостей.

У деяких організаціях не складають описи посад, а обмежуються формулюванням вимог до претендента на посаду за спрощеним варіантом. Ці вимоги вписують у *заявку на пошук працівника*, але такий варіант не можна вважати кращим.

Анкета для вивчення претендента на вакантну посаду. Документ має форму бланка з переліком питань, на які мусить відповісти письмово претендент на оголошену вакансію. Зміст анкети за переліком питань має корелювати з описом посади.

Випробувальні тести. Це додаткові засоби оцінювання претендентів на відповідальні посади. Використовуються тести на профпридатність, коли роботодавець бажає глибше вивчити ділові та професійні якості претендента. Для ви-

вчення особистісних якостей застосовуються психологічні тести. Ці документи можуть мати паперову форму, але для роботи зручнішою є форма електронна.

9.4.2. Документи для організації розвитку персоналу

Стратегічний план розвитку персоналу містить планові орієнтири на перспективу від 5 до 10 років щодо ймовірнісних змін у чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційній структурі, обсягах інвестицій у людський капітал тощо.

Річний план навчання працівників містить інформацію про види, форми, методи, строки навчання, контингенти працівників, що будуть навчатися, по організації загалом і в розрізі структурних підрозділів. Невід'ємною складовою такого плану має бути обґрунтований обсяг коштів на розвиток персоналу впродовж року.

Навчальні програми. Основним документом, що визначає обсяг і зміст навчання, є навчальна програма. У великих організаціях навчання персоналу є безперервним процесом, яким треба цілеспрямовано керувати. Для цього складають і періодично оновлюють програми:

- первинної професійної підготовки;
- адаптації новоприйнятих працівників;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовки;
- стажування;
- ротації;
- навчання кадрового резерву;
- розвитку компетенцій з метою подальшої сертифікації працівників.

Для документування кваліфікаційних, атестаційних та сертифікаційних процедур та їхніх наслідків використовується низка спеціальних документів:

- *накази керівництва* про створення кваліфікаційних, атестаційних, сертифікаційних комісій;
- *графіки роботи* (засідань) цих комісій;
- *протоколи* засідань цих комісій;
- *накази керівництва* про присвоєння кваліфікаційних розрядів і посадових категорій, надання сертифікатів, переведення працівників на інші посади тощо.

9.4.3. Документи з організації праці та заробітної плати

Відомості чинних норм затрат робочого часу. Ці документи формують, доповнюють, змінюють нормувальники. Відомості чинних норм затрат праці складають за різними об'єктами:

- на повне виготовлення кожного виробу;
- на операції з виготовлення виробу в кожному підрозділі (цех, виробництво);
- на затрати робочого часу працівників кожної професії.

Норми виробітку розраховуються для окремих професій робітників в умовах стабільного масового виробництва, коли ті самі операції виконуються на робочих місцях упродовж тривалого часу.

Норми обслуговування розробляють для робітників, зайнятих обслуговуванням поточкових, автоматичних ліній, автоматизованого устаткування, апаратурних процесів, виробничих приміщень, територій підприємств тощо.

Зведена відомість трудомісткості виробничої програми. Надзвичайно важливий документ, використовуваний для розроблення планів з праці. Відомість включає витрати праці на всі вироби, що виготовляються в усіх виробництвах і цехах, а також трудомісткість незавершеного виробництва. Це особливо важливо для підприємств, що випускають малосерійні машини з довгим циклом виробництва (кораблі, літаки, прокатні стани, потужні гідравлічні та газові турбіни тощо).

План заходів із забезпечення організації конкурентним персоналом. Цей документ містить показники планової явочної та облікової чисельності персоналу на плановий період; професійно-кваліфікаційну структуру працівників; очікувані показники вибуття і поповнення особового складу, джерела пошуку нових працівників; терміни виконання заходів; прізвища відповідальних осіб; потребу в грошових та інших ресурсах.

План організаційно-технічних заходів зі зменшення трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці. Документ включає комплекс взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних заходів, метою яких є підвищення продуктивності праці темпами, що перевищують темпи зростання середньої заробітної плати по підприємству. План містить назви заходів, місце їх здійснення, строки виконання, потрібні ресурси, очікувані результати, прізвища відповідальних осіб.

План з фонду оплати праці містить інформацію про планові суми заробітної плати на рік із розбивкою по кварталах і місяцях, по структурних підрозділах.

Ліміти фонду оплати праці затверджуються для структурних підрозділів з метою запобігання перевитрат загального фонду оплати праці.

Штатний розпис затверджується для кожного структурного підрозділу. Містить інформацію про кількість посад управлінського персоналу, їхні назви, кількість працівників за посадою, місячні посадові оклади, суми основної заробітної плати за кожною посадою.

Тарифна сітка — спеціальна таблиця, що містить шкали кваліфікаційних розрядів, відповідних розрядам тарифних коефіцієнтів і тарифних ставок. Є базовим документом для диференціації оплати робітників залежно від їхньої кваліфікації та складності виконуваних робіт.

Схема посадових окладів — спеціальна таблиця, що містить назви посад управлінського персоналу і відповідні їм місячні оклади. Застосовується для нарахування основної заробітної плати керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям.

У деяких галузях бюджетної сфери України замість тарифної сітки та схеми посадових окладів застосовується єдина тарифна сітка, затверджувана Кабінетом Міністрів України.

Положення про оплату праці — внутрішній нормативний документ, що містить основні засади диференціації заробітної плати працівників організації залежно від складності та умов праці, відповідальності працівників, їхньої компетентності, ініціативи, творчого ставлення до виконуваних посадових обов'язків.

На деяких підприємствах застосовується як окремий нормативний документ *Положення про преміювання працівників*. Як альтернативу Положення про оплату праці деякі організації розробляють і використовують Положення про засади компенсаційної політики, яке враховує прогресивний досвід західно-європейських та північноамериканських компаній.

Положення про організацію трудового змагання. За радянської влади в країні масовим явищем було так зване соціалістичне змагання, організоване на рівні галузей між трудовими колективами підприємств, на підприємствах — між підрозділами, а також індивідуальне змагання. Загальне керівництво змаганням здійснювали партійні та профспілкові організації за активної участі адміністрації підприємств.

Після розпаду Радянського Союзу на багатьох підприємствах від соціалістичного змагання відмовилися, але взамін нічого кращого не запропонували, однак у світі трудове змагання в організаціях дуже поширене і демонструє непогані результати.

На НКМЗ трудове змагання зберегли в різних формах. Порядок його організації, визначення переможців, засоби заохочення переможців регулюються Положенням про організацію трудового змагання.

9.4.4. Документи з наймання та обліку працівників

Служби персоналу сучасних організацій оперують величезною кількістю документів з наймання та обліку працівників, без чого сучасне управління персоналом уявити неможливо.

Накази з особового складу. Прийняття нового працівника на роботу, відрядження, присвоєння кваліфікаційного розряду, присвоєння посадової категорії, переведення в інший підрозділ, на іншу посаду, до іншої організації, заохочення, дисциплінарні стягнення, звільнення — всі ці рішення адміністрації стосовно кожного конкретного працівника оформляються документально в формі наказу.

Проекти наказів складають працівники служби персоналу (відділу кадрів), а підписує їх перший керівник організації. Як правило, проекти наказів попередньо погоджують і підписують керівник структурного підрозділу, головний бухгалтер і керівник юридичного відділу. Всі накази з особового складу реєструються в спеціальному журналі, оригінали зберігаються в службі персоналу.

Заява працівника є обов'язковою підставою для рішень адміністрації щодо прийняття на роботу, переведень, відряджень та інших видів руху персоналу. Зберігаються заяви в особових справах працівників разом із витягом з відповідного наказу.

Трудові договори. Згідно з чинним законодавством трудовий договір між працівником і роботодавцем може укладатися в письмовій і в усній формах. Письмова форма трудового договору зберігається в особовій справі працівника. В Україні найчастіше використовується спрощена форма безстрокового трудового договору: заява працівника плюс наказ керівника організації. Контракт як особливий вид трудового договору укладається за типовою формою. Деякі організації запроваджують оригінальні форми безстрокового трудового договору.

Приклад

Заслугує на увагу структура безстрокового трудового договору ТОВ «Голден Телеком»:

1. Загальні положення.
2. Права та обов'язки працівника.
3. Права та обов'язки роботодавця.
4. Робочий час та час відпочинку.
5. Умови оплати праці та матеріального забезпечення.
6. Стільниковий зв'язок.
7. Відрядження працівника.
8. Конфіденційність.
9. Відповідальність сторін, вирішення спорів.
10. Зміни та припинення договору.
11. Чинність договору та інші умови.

Трудова книжка. Основним документом, що містить вичерпну інформацію про трудову діяльність працівника, є трудова книжка. Трудові книжки ведуться на всіх працівників організації. На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

До трудової книжки записують:

- відомості про працівника: прізвище, ім'я та по батькові, дата народження;
- відомості про роботу, переведення на іншу постійну роботу, звільнення;
- відомості про нагородження і заохочення: про нагородження державними нагородами України та відзнаками України, заохочення за успіхи в роботі та інші заохочення відповідно до чинного законодавства України;
- відомості про відкриття, на які видані дипломи, про використані винаходи і раціоналізаторські пропозиції та про виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Стягнення до трудової книжки не записують.

Важливим первинним документом, на підставі якого ведеться облік персоналу, є *особова картка працівника* (форма П-2). Особову картку заповнюють усі працівники штатного складу організації. Особова картка містить інформацію, згруповану за такими розділами:

- I. Загальні відомості.
- II. Відомості про військовий облік.
- III. Професійна освіта на виробництві.
- IV. Призначення і переведення.
- V. Відпустки.

Зразок особової картки працівника (форма П-2) наведено в дод. 7.

Для оперативного обліку наявного (спискового) складу працівників за структурними підрозділами ведеться *штатно-посадова книга* (табл. 9.1).

Алфавітна книга й алфавітна картка. За невеликої кількості працівників зручно вести алфавітну книгу, зразок якої наведено в табл. 9.2. До цієї книги заносять записи по всіх працівниках за структурними підрозділами або категоріями персоналу залежно від структури організації. Як і всі облікові книги, алфавітна нумерується, прошнуровується, скріплюється підписом керівника і печаткою.

Таблиця 9.1

ФОРМА ШТАТНО-ПОСАДОВОЇ КНИГИ

№ з/п	ПІБ	Структурний підрозділ	Посада	Посадовий оклад	Дата народження	Освіта	Кваліфікація, категорія, розряд	Дата і номер наказу про прийняття на роботу, переведення

Таблиця 9.2

АЛФАВІТНА КНИГА

ПІБ	Номер особової справи (П-2)	Дата і номер наказу про прийняття, переведення	Місце роботи, посада	Стаж роботи		Номер та дата наказу про звільнення	Алфавіт
				Загальний	Безперервний		
							А
							Б

В організаціях з великою кількістю працівників доцільно вести алфавітні картки, що значно полегшує роботу з картотекою. Типова форма алфавітної картки наведена в табл. 9.3. Картотека алфавітних карток ведеться на всіх працівників, картки в ній розкладаються в алфавітному порядку.

Таблиця 9.3

АЛФАВІТНА КАРТКА

(підприємство, організація) Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 		ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Міністерства України 09.10.1995 № 253 Код за УКУД 0301002 Номер особової справи _____		
АЛФАВІТНА КАРТКА Прізвище _____ ім'я, по батькові _____				
Цех (відділ), дільниця	Посада, яку обіймає працівник	Дата прийняття	Номер наказу	Табельний номер

Документи з обліку руху особового складу. Для вирішення питань управління організацією керівництву треба мати загальні та аналітичні дані про особовий склад, його чисельність, плинність кадрів, про зв'язок з державними службами зайнятості населення тощо. Керівник щоденно повинен знати рух кадрів у структурних підрозділах і загалом, щоб своєчасно приймати рішення з укомплектування, особливо фахівцями та керівниками. Для цього у відділі кадрів ведуть:

- журнал обліку прийняття на роботу (табл. 9.4);
- журнал обліку переведення (переміщення) працівників (табл. 9.5);
- журнал обліку звільнення працівників (табл. 9.6).

Таблиця 9.4

ЖУРНАЛ ОБЛІКУ ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ

№ з/п	Дата прийняття	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Структурний підрозділ	Дата народження	Освіта, спеціальність, кваліфікація	Розряд, категорія, клас	Дата і номер наказу про прийняття	Примітка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таблиця 9.5

ЖУРНАЛ ОБЛІКУ ПЕРЕВЕДЕННЯ (ПЕРЕМІЩЕННЯ) ПРАЦІВНИКІВ

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада, місце роботи до переведення	Посада, місце роботи куди переводиться	Причина переведення (переміщення)	Дата і номер наказу про переведення	Примітка
1	2	3	4	5	6	7

Таблиця 9.6

ЖУРНАЛ ОБЛІКУ ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада, місце роботи	Дата звільнення	Дата і номер наказу про звільнення	За якою статтею КЗпП України	Примітка
1	2	3	4	5	6	7

Особова справа — це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Вона посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір та використання кадрів управління.

Заводяться особові справи на керівника підприємства, його заступників, начальників відділів та служб, їх заступників, матеріально-відповідальних осіб, фахівців тощо. Оформляються особові справи після зарахування працівників на роботу. Спочатку до особової справи заносять документи, що відображають процес прийняття на роботу, потім — всі основні документи, які виникають упродовж трудової діяльності працівника в установі.

Систематизуються особові справи в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно зі штатним розписом. Справи на матеріально-відповідальних осіб зберігаються окремо. Кожній особовій справі присвоюється номер відповідно до номеру в штатно-посадовій книзі, який також записується і до алфавітної книги особових справ.

Документи особової справи:

1. Особовий лисок з обліку кадрів із фотокарткою працівника розміром 4×6 см.
2. Додаток до особового листка з обліку кадрів.
3. Автобіографія.
4. Копії документів про освіту, науковий ступінь, підвищення кваліфікації.
5. Перелік наукових праць (для працівників, які мають науковий ступінь).
6. Різного роду характеристики чи рекомендаційні листи.
7. Документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо).
8. Копії наказів (розпоряджень) про прийняття (призначення), переведення та звільнення працівника або витяги з них.
9. Матеріали проведеної атестації.
10. Внутрішній опис документів.

Номенклатура справ відділу кадрів являє собою систематизований перелік назв обов'язкових для організації чи структурного підрозділу справ із зазначенням строків їх зберігання.

Є три види номенклатури справ: типова, примірна та індивідуальна.

Типова номенклатура складається вищим органом управління для підвідомих організацій і містить єдину систему індексації справ, є нормативним документом.

Примірна номенклатура встановлює орієнтовний склад справ для однорідних організацій, має рекомендаційний характер.

Індивідуальна номенклатура розробляється для конкретного структурного підрозділу на основі типової чи примірної. Це обов'язковий документ, що затверджується керівником організації, підписується керівником підрозділу, погоджується з посадовою особою, відповідальною за архів організації.

У дод. 8 наведено приклад номенклатури справ відділу кадрів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Висновки

Документ як носій інформації є дуже важливим засобом соціального управління. Діяльність сучасного підприємства неможлива без управлінської документації. Процес управління персоналом теж спирається на велику кількість різноманітних документів.

В організаціях від суб'єкта до об'єкта управління багато важливої інформації передається саме через документи, на підставі яких ухвалюються рішення, виконуються різні процеси, процедури та операції.

Документи, що використовуються в управлінні персоналом, умовно можна поділити на три групи:

- для загального користування;
- для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками;
- для функціонального управління персоналом.

Є документи, що в незмінному вигляді використовуються роками, інші мають чітко визначений термін чинності. Деякі документи створюються як допоміжні, що самостійного значення не мають, а слугують для економічних розрахунків. Переважна більшість документів для управління персоналом створюється працівниками служби управління персоналом самостійно чи за їх активної участі.

Найбільш уживаними документами загального користування в управлінні персоналом є:

- статут організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- колективний договір;
- єдиний графік виробничих нарад, засідань та інших регулярних заходів;
- корпоративний кодекс.

Для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками використовуються документи:

- положення про підрозділ організації;
- посадові інструкції;
- робочі інструкції;
- плани виробництва;
- накази (розпорядження) керівника організації;
- графіки змінності;
- робочі креслення, рецептури, технологічні карти, стандарти якості продукції;
- норми праці;
- відрядні розцінки;
- карти організації трудового процесу;
- регламенти обслуговування робочих місць;
- санітарні норми; правила охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки.

Велику групу складають документи для функціонального управління персоналом. Для зручності засвоєння поділяємо їх на підгрупи.

Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця:

- описи посад;

- заяви на пошук працівників;
 - анкети для вивчення претендентів;
 - випробувальні тести.
- Документи для організації розвитку персоналу:
- стратегічні плани розвитку персоналу;
 - річні плани навчання працівників;
 - навчальні програми;
 - накази про створення кваліфікаційних, атестаційних, сертифікаційних комісій;
 - графіки роботи цих комісій;
 - протоколи засідань комісій;
 - накази керівництва про присвоєння кваліфікаційних розрядів і посадових категорій, надання сертифікатів, переведення працівників на інші посади.
- Документи з організації праці та заробітної плати:
- відомості чинних норм затрат робочого часу;
 - норми виробітку;
 - норми обслуговування;
 - зведена відомість трудомісткості виробничої програми;
 - плани заходів із забезпечення організації конкурентним персоналом;
 - плани організаційно-технічних заходів зі зменшення трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці;
 - плани з фонду оплати праці;
 - ліміти фонду оплати праці;
 - штатні розписи для структурних підрозділів;
 - ліміти чисельності робітників;
 - тарифні сітки;
 - схеми посадових окладів;
 - положення про оплату праці;
 - положення про преміювання працівників;
 - положення про засади компенсаційної політики;
 - положення про організацію трудового змагання.
- Документи з наймання та обліку працівників:
- накази з особового складу;
 - заяви працівників;
 - трудоі договори;
 - трудоі книжки;
 - особові картки працівників;
 - штатно-посадові книги;
 - алфавітні книги;
 - алфавітні картки;
 - журнали обліку прийняття на роботу;
 - журнали обліку звільнення працівників;
 - особові справи;
 - номенклатура справ з кадрового діловодства.

У цьому розділі розглянуто найбільш уживані документи, що використовуються в управлінні персоналом. Кожна організація створює власні форми документів, обирає їхні назви, визначає сферу використання.

Терміни і поняття

Документ
Документація
Документи для загального користування
Документи для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками
Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця
Документи для організації розвитку персоналу
Документи для функціонального управління персоналом
Документи з наймання та обліку працівників
Документи з організації праці та заробітної плати.

Вправи до розділу 9

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення документа.
2. Розкрийте значення документів в управлінні персоналом.
3. Наведіть класифікацію основних видів документів суб'єкта господарювання.
4. Хто створює документи для управління персоналом?
5. Які документи організацій підлягають погодженню з виборним органом первинної профспілкової організації?
6. Наведіть перелік документів для загального користування.
7. Наведіть перелік документів для оперативного управління підрозділами, виробничими бригадами та працівниками.
8. Назвіть перелік документів для організації добору працівників на вакантні робочі місця.
9. Наведіть перелік документів для організації розвитку персоналу.
10. Визначте перелік документів з організації праці та заробітної плати.
11. Наведіть перелік документів з наймання та обліку працівників.

Творчі завдання

1. Складіть проект положення про відділ організації праці та заробітної плати промислового підприємства.
2. Складіть проект посадової інструкції для менеджера з персоналу малого підприємства.

Література для поглибленого вивчення

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 496 с. (Гл. 28. Документы по персоналу).
2. *Головач А.С.* Зразки оформлення документів. Для підприємств та громадян / А. С. Головач. — Донецьк : Сталкер, 1998. — 352 с.
3. *Данюк В.М.* Кадрове діловодство : Навч. посібник / Данюк В. М., Кулаковська Л. П. — К. : Каравела, 2006. — 240 с.
4. *Палеха Ю.І.* Документаційне забезпечення управління : підручник / Ю. І. Палеха. — К. : МАУП, 1997. — 344 с.

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ПЕРСОНАЛОМ

- 10.1. Інформатизація управління підприємством.
- 10.2. Інформатизація управління персоналом.
 - 10.2.1. Сучасні програмні продукти для інформатизації управління персоналом.
 - 10.2.2. Професійний добір працівників на вакантні посади.
 - 10.2.3. Облік персоналу.
 - 10.2.4. Оцінювання та розвиток персоналу.
 - 10.2.5. Управління чисельністю працівників, облік праці та нарахування зарплати.
- 10.3. Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 10.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і значення інформатизації управління підприємством;
- інформаційну інфраструктуру НКМЗ та основні її складові;
- взаємозв'язки функцій управління і програмного забезпечення та їх реалізацію в модулях системи ERP;
- сучасні програмні продукти для інформатизації управління персоналом та їхні можливості;
- загальну модель інформатизації управління персоналом на НКМЗ;
- корпоративні комп'ютерні системи для автоматизації процесів: професійного добору працівників на вакантні посади; обліку персоналу; оцінювання та розвитку персоналу; управління чисельністю працівників, обліку праці та нарахування зарплати;
- основні вимоги до організації АРМ фахівця з управління персоналом;

уміти:

- визначати процеси, процедури, операції з управління персоналом, які потребують удосконалення чинних або впровадження нових інформаційних технологій;
- визначати потреби підрозділів і фахівців з управління персоналом в інформаційному забезпеченні та обслуговуванні;
- застосовувати інформаційні технології в процесі добору працівників на вакантні робочі місця;

- формувати електронні дос'є працівників;
- вести облік персоналу із застосуванням ПЕОМ;
- користуватися можливостями інформаційних технологій для оцінювання працівників і планування професійного навчання;
- управляти чисельністю працівників, вести облік результатів праці та нараховувати заробітну плату з використанням ПЕОМ;
- аналізувати стан організації АРМ фахівців з управління персоналом та надавати пропозиції з їх поліпшення з урахуванням новітніх досягнень у цій сфері.

10.1. Інформатизація управління підприємством

Початок ХХІ ст. характерний прискоренням переходу від індустріального до інформаційного суспільства завдяки інтенсивному проникненню інформатизації в усі сфери людського життя.

Інформатизація — це процес широкомасштабного застосування та поширення інформаційних і комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного, політичного і культурного життя суспільства для задоволення інформаційних (та інших) потреб громадян, організацій і держави, державного і громадського управління; одна з передумов переходу до інформаційного суспільства¹.

Є стисліші визначення інформатизації:

— сукупність процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства²;

— процес упровадження інформаційних технологій³.

Тепер неможливо уявити успішне виробниче підприємство, на якому не застосовують сучасні інформаційні технології. Без перебільшення можна стверджувати, що інформація наразі є предметом і продуктом (результатом) праці, ефективним засобом виробництва і цінним товаром. На кращих підприємствах інформаційний процес за значущістю прирівнюється до стратегічно важливих бізнес-процесів.

Інформатизація управління великим виробничим підприємством — процес надзвичайно складний, тривалий і дуже затратний. Труднощів і проблем набагато збільшується, якщо підприємство виробляє унікальну продукцію в одиничних екземплярах і малими серіями як, наприклад, на НКМЗ.

Процес інформатизації на НКМЗ започатковано ще в вересні 1949 р., коли був створений цех механізованого обліку. В 1962 р. на базі ЕОМ загального призначення організували обчислювальний центр для розв'язання інженерно-конструкторських, планово-економічних та обліково-статистичних задач.

Автоматизована система управління підприємством на базі ЕОМ «Мінськ-22» введена в експлуатацію в 1970 р., а її четверта черга запущена в роботу 1985 р. на базі ЄС ЕОМ.

У 1986 р. розроблено програму створення інтегрованої автоматизованої системи управління заводом. В 1992—1995 рр. упроваджено інтернет-проект, що

¹ Мельник Л.Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике. Энциклопедический словарь / Л.Г. Мельник. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. — С. 107.

² Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. ; Ірпін'я: ВТФ «Перун», 2007. — С. 503.

³ Дербенцев В.Д. Словник термінів інформаційних систем і технологій / Дербенцев В.Д., Семьонов Д.С., Шарапов О. Д. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 72.

дає можливість НКМЗ дістати доступ до світових інформаційних ресурсів. У 1997 р. техніко-економічна рада ПАТ НКМЗ схвалила програму розроблення і впровадження корпоративної інформаційно-обчислювальної системи.

Використання сучасних інформаційних технологій, оснащення комп'ютерною технікою та рівень комп'ютерної підготовки користувачів дають підстави розглядати НКМЗ сьогодні як інформатизоване підприємство.

Інформаційні системи і технології в усьому світі розвиваються дуже динамічно, тому інформатизація є безперервним процесом, який не має завершення. На НКМЗ для цього створений і успішно функціонує потужний мозковий центр — служба інтегрованих автоматизованих систем управління (ІАСУ). Структуру служби ілюструє рис. 10.1.

Головним напрямом діяльності служби ІАСУ є забезпечення інформаційних потреб усієї системи управління для успішного розв'язання стратегічних і тактичних бізнес-завдань підприємства.

Відділ інформаційних систем забезпечення управління проектує, впроваджує і супроводжує інформаційні системи організаційно-економічного та інженерно-технічного призначення для реалізації стратегії інноваційних перетворень на базі збалансованої системи показників підприємства.

Відділ системно-технічного забезпечення опікується проектуванням, впровадженням і розвитком системно-технічної платформи корпоративної інформаційної системи, адмініструванням і системно-технічним обслуговуванням мережної інфраструктури, серверної платформи та АРМ користувачів.

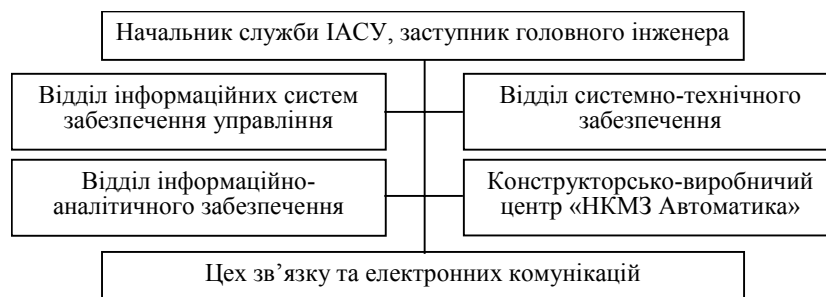


Рис. 10.1. Структура служби інтегрованих автоматизованих систем управління НКМЗ

Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення відповідає за такі напрями діяльності:

- своєчасне забезпечення вищого керівництва НКМЗ надійною інформацією про зовнішнє середовище;
- розроблення і сервісна підтримка внутрішнього корпоративного порталу;
- забезпечення правового захисту інтелектуальної власності підприємства;
- переклад науково-технічної документації з основних напрямів зовнішньоекономічної діяльності;
- виготовлення друкованої продукції для забезпечення бізнес-функцій заводських підрозділів.

Конструкторсько-виробничий центр «НКМЗ Автоматика» розробляє і впроваджує системи програмного управління та діагностики машин заводської

номенклатури, опікується автоматизацією технологічних процесів сталеливарного, заготівельного і механоскладального виробництва.

Цех зв'язку та електронних комунікацій відповідає за експлуатацію заводських систем зв'язку, забезпечення приймання-передавання документальних даних, розроблення, впровадження і розвиток нових систем і засобів зв'язку на підприємстві.

Для забезпечення стійкого розвитку корпоративного бізнесу на НКМЗ створено єдину інформаційну інфраструктуру, яка перебуває у стані перманентного розвитку і вдосконалення.

Інформаційна інфраструктура складається з апаратних, комунікаційних, програмних засобів та інформаційних продуктів, що забезпечують виконання функцій управління підприємством.

У складі інформаційної інфраструктури підприємства можна виокремити три частини. Перша охоплює мережну, телекомунікаційну, базову, програмну, апаратну компоненти, тобто те, що зазвичай називають корпоративною мережею. Другу частину складають взаємопов'язані функціональні підсистеми, що забезпечують розв'язання завдань підприємства та досягнення його цілей. Третя частина являє собою єдиний інформаційний простір підприємства. Перша частина відображає системно-технічну платформу інформаційної системи, друга і третя разом належать до функціонально-прикладної платформи.

Системно-технічна платформа — це базис, основа для розвитку та інтеграції функціональних підсистем, вона визначає властивості інформаційної системи важливі для її успішної експлуатації (надійність, керованість, швидкодія, захищеність).

Системно-технічна платформа створюється на багато років існування, адже капітальні витрати на неї такі великі, що практично унеможливають повну чи часткову реконструкцію зробленого.

Функціонально-прикладна програмна платформа пов'язує в єдине ціле організаційну структуру управління бізнес-системою та інформаційну інфраструктуру для підтримання бізнес-процесів.

Функціонально-прикладна програмна платформа охоплює структурований набір програм, які забезпечують виконання комп'ютером додатків — функцій користувачів. Додатки складаються з трьох елементів:

- інтерфейс користувача;
- логіка додатку;
- база даних.

Уся множина адміністративних, економічних, інженерних і виробничих додатків становить інтегровану в єдиному інформаційному просторі систему управління бізнесом.

Взаємозв'язки між прикладною і технічною платформами підтримуються спеціальним програмним забезпеченням, що включає:

- операційну систему, яка керує апаратними ресурсами персональних комп'ютерів, контролює доступ до них;
- системи управління базами даних (СУБД), керують доступом і маніпулюванням даних;
- протоколи міжмережного обміну інформацією.

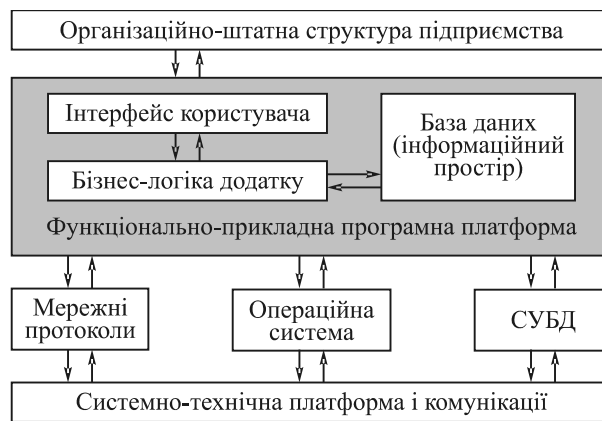


Рис. 10.2. Взаємозв'язок складових інформаційної інфраструктури з організаційною структурою управління підприємством

На рис. 10.2 проілюстровано взаємозв'язок складових інформаційної інфраструктури з організаційною структурою управління підприємством.

Для узгодження вимог бізнес-системи і проектних рішень з їх реалізації потрібні спеціальні види забезпечення як процесів розроблення, так і функціонування всіх складових інфраструктури. До таких видів забезпечення належать:

методологічне забезпечення — це система понять, підходів, організаційних функцій, етапів створення єдиної системи додатків, комплекс інструментальних засобів автоматизації розроблення та подальшого розвитку додатків;

правове забезпечення регламентує питання юридичної підтримки та захисту інформації, внутрішні правила виконання бізнес-процесів та організації робіт, правила взаємодії із зовнішнім середовищем;

організаційно-кадрове забезпечення включає правила взаємодії суб'єктів корпоративної інформаційної системи, організацію безперервного зростання професійного рівня розробників і користувачів інформаційних технологій, ергономічні вимоги до елементів інформаційної інфраструктури (комфортність, привабливість, зручність тощо).

Загальне уявлення про архітектуру інформаційної інфраструктури підприємства дає модель показана на рис. 10.3.

На НКМЗ дотримуються жорстких вимог до створення і використання в бізнес-процесах інформаційної бази даних, яка має відповідати вимогам:

- запобігання надлишковості даних за максимального задоволення всіх інформаційних запитів користувачів;
- забезпечення логічної цілісності, достовірності й взаємоузгодженості даних;
- відокремлення даних як консервативного елементу від прикладних програм, що з часом змінюються;
- можливість розширення і нарощування бази даних;
- забезпечення бажаних експлуатаційних характеристик (обсяг зовнішньої пам'яті, час виконання операцій, механізація витрат на підтримання);
- захист від збоїв обладнання та помилок користувачів.

Розділ 10. Інформатизація управління підприємством і персоналом

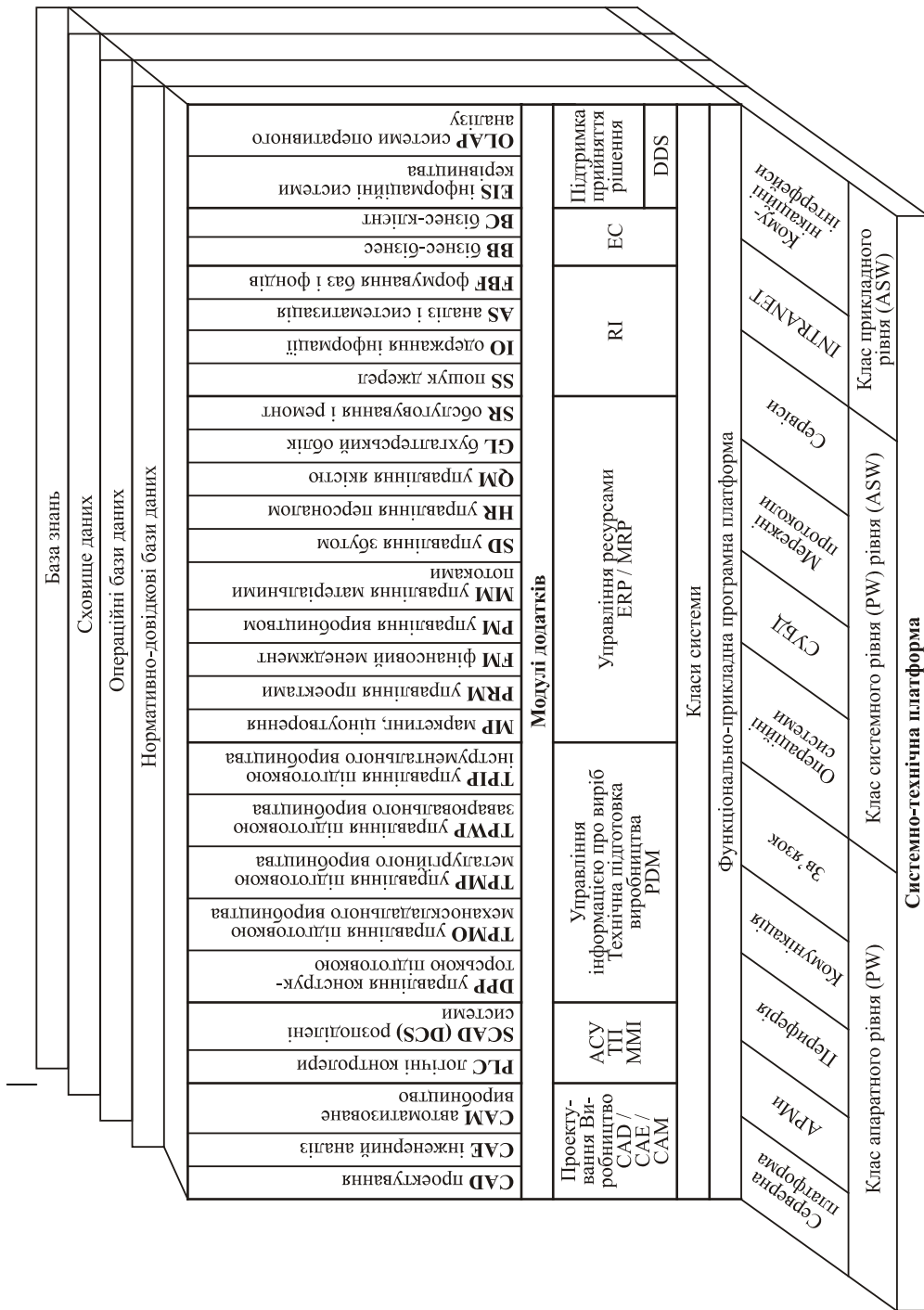


Рис. 10.3. Модель інформаційної інфраструктури забезпечення корпоративного бізнесу

10.1. Інформатизація управління підприємством

Функціонально-прикладна програмна платформа — це засіб реалізації суб'єктами управління закріплених за ними управлінських функцій через використання таких визнаних у світі класів систем:

CAD/CAM/CAE Computer Aided Design, Manufacturing, Engineering — інженерно-конструкторська підготовка конкурентоспроможної продукції, виконання інженерних розрахунків, моделювання та програмне управління обладнанням;

PDM — Product Data Management — управління даними про виріб упродовж його життєвого циклу;

MES — Manufacturing Execution System — система управління виробничими процесами;

MMI — Men Machine Interface — мікропроцесорні системи управління технологічними процесами та агрегатами;

ERP — Enterprise Resource Planning — управління ресурсами підприємства;

RI — External environment information research — дослідження та інформація зовнішнього середовища;

EC — Electronic Commerce — електронна комерція;

DSS — Decision Support System — підтримка прийняття рішень.

Клас систем являє собою комплекс взаємопов'язаних, але відносно незалежних модулів, розділів та додатків.

Модуль — це компонент функціонально-прикладної програмної платформи, який забезпечує технологічний та інформаційно-логістичний ланцюжок функціонування регулярних бізнес-процесів.

Розділ модуля — це частина функцій бізнес-процесу, об'єднаних функціонально та інформаційно, які реалізують певну бізнес-процедуру.

Додаток — програмне забезпечення певної функції розділу, сприяє досягненню потрібного результату (документа, звіту) на конкретному автоматизованому робочому місці.

Провідним серед класів функціонально-прикладної програмної платформи є клас організаційно-економічного управління підприємством (ERP).

Створена на НКМЗ система організаційно-економічного управління відповідає світовим стандартам класу ERP. Вона являє собою інтегровані в єдину систему модулі управління всіма ресурсами підприємства.

Для забезпечення наскрізного та оптимального за тривалістю і витратами управління ресурсами в єдиному інформаційному просторі в режимі реального часу до складу корпоративної системи ERP інтегровано такі модулі (рис. 10.4):

- маркетинг, ціноутворення (MP);
- управління проектами (PRM);
- фінансовий менеджмент (FM);
- управління основним виробництвом (PM);
- управління матеріальними ресурсами (MM);
- управління збутом (SD);
- управління персоналом (HR);
- управління якістю (QM); бухгалтерський облік (GL);
- управління обслуговуванням і ремонтами (SR).

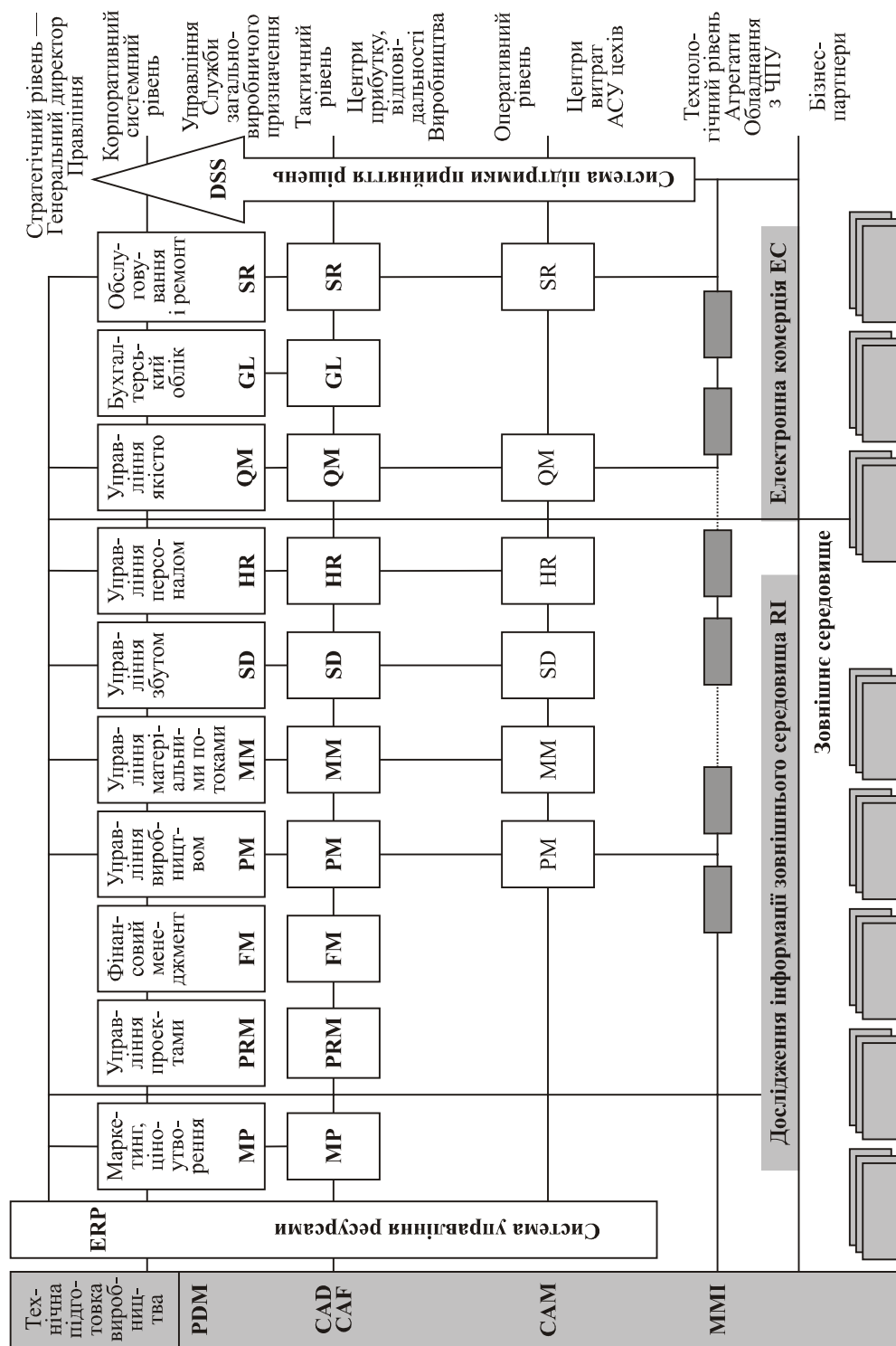


Рис. 10.4. Модель організаційно-економічного управління корпорацією (ERP)

10.1. Інформатизація управління підприємством

Усі модулі ERP-системи пов'язані між собою інформаційними і технологічними ланцюжками. Через спеціальні інтерфейси їх підключено до класів систем, які формують конструкторську і технологічну інформацію про вироби, відповідають за електронну комерцію, призначені для інтелектуальної підтримки прийняття рішень.

Кожен модуль ERP-системи складається з додатків, що реалізують конкретні функції користувачів системи як, наприклад, автоматизована підготовка і супроводження документів, моніторинг стану готовності замовлень, виконання розрахунків, отримання звітів тощо. Додатки, які належать до одного технологічного ланцюжка й інформаційно пов'язані між собою, утворюють розділ модуля.

Така архітектура ERP-системи дозволяє: по-перше, поетапно створювати і впроваджувати модулі, вважаючи першочерговими найбільш значущі та ефективні для заводу; по-друге, дає можливість застосовувати гнучко налагоджувані взаємопов'язані додатки під конкретного користувача, щоб він міг ухвалювати рішення на певному рівні управління.

Модулі ERP-системи забезпечують завод комплексом додатків, що підтримують усі функції управління: планування, оперативне управління, управлінський облік і аналіз на оперативному рівні (цехи — центри витрат), тактичному (центри прибутку), корпоративному (центри інвестицій).

Важливе місце в корпоративній інформаційній системі належить цеховим АСУ, призначеним для оперативного управління виробничими підрозділами. *Цехові системи* містять компоненти (додатки) таких модулів:

- управління виробництвом (оперативно-календарне планування, моніторинг та облік виробництва);
- управління матеріальними ресурсами (потреба в матеріалах, інструменті, контроль лімітів понаднормативного витрачання);
- управління персоналом (штати, фонди, облік робочого часу, нарахування зарплати, аналіз відхилень від технології);
- управління якістю (облік і аналіз браку);
- управління відвантаженням (організація вантажних операцій, оформлення товаросупровідної документації).

Системи, реалізовані на рівні управління центрами прибутку, крім названих вище, містять додатки модулів:

- фінансового аналізу доходів і витрат, обсягу продажів;
- управління маркетингом, контрактами, ціноутворенням;
- бухгалтерського обліку господарських операцій підрозділів.

На корпоративному рівні додатки модулів призначені для зведеного планування, обліку та аналізу (бюджетного, госпрозрахункового, бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного) із забезпеченням взаємоузгодженості, достовірності, несуперечливості інформації.

Взаємозв'язки функцій управління в системі організаційно-економічного призначення та їх реалізації в модулях системи ERP ілюструє табл. 10.1.

Цінність системи ERP полягає в тому, що завдяки її впровадженню в інтеграції з класами інших систем застосовуються прогресивні методи планування і контролю господарських операцій, скорочується паперовий документообіг, використовуються найбільш ефективні схеми організації бізнес-процесів, краще узгоджуються дії структурних підрозділів і ключових виконавців.

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ І ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В МОДУЛЯХ СИСТЕМИ ERP**

Модулі системи ERP корпорації	Функції управління				База підтримки
	Планування	Організація та оперативне управління	Управлінський облік і контроль	Аналіз і регулювання	
Маркетинг, управління контрактами, ціноутворення	Ведення досьє на фірми-конкуренти, товари-аналоги, замовників. Цінова політика. Формування попиту	Ресстрація заявок і відкриття запитувальних листів. Формування проектів контрактів. Відкриття замовлень і моніторинг контрактів. Розподілення витрат за переділами	Контроль запуску в виробництво. Контроль грошових коштів. Контроль виконання договірних зобов'язань	Аналіз ринку пропозицій і відмовлень. Аналіз збуту і продажів. Аналіз витрат і рентабельності. Аналіз рекламної діяльності. Аналіз рекламатів	БД «Контракти». БД «Замовлення». БД «Прейскуранти цін». БД «Ціни конкурентів»
Управління матеріальними потоками	Планування потреб у матеріалах. Вибір постачальників. Планування витрат на придбання і транспортування матеріалів. Планування запасів. Планування продажів	Укладання контрактів. Управління доставкою матеріалів. Управління реалізацією. Управління цінами. Розмітнення товарно-матеріальних цінностей	Облік наявності та руху матеріалів на складах. Контроль наднормативного витрачання матеріалів. Контроль неліквідних матеріалів. Контроль імпорتنих операцій	Аналіз наднормативних запасів, дефіцитів. Аналіз розрахунків з постачальниками. Аналіз операцій з давальницькою сировиною	БД «Довідник матеріалів і покупних виробів». БД «Номенклатурний цінник матеріалів». БД «Наявність на складі товарно-матеріальних цінностей»
Управління виробництвом	Планування виробництва на корпоративному рівні. Запуск — випуск. Планування техніко-економічних показників. Місячне планування. Розрахунок планової собівартості. Бюджетування	АСУ — цех ливарного виробництва. АСУ — цех ковальсько-пресового виробництва. АСУ — цех механоскладального виробництва. АСУ — цех інструментального виробництва. АСУ — цех зварювального виробництва	Облік валових обсягів виробництва і готової продукції. Облік незавершеного виробництва (подетальний). Облік витрат на виробництво. Калькулювання фактичної собівартості. Облік відхилень від нормативних витрат	Аналіз відхилень планових і фактичних витрат. Аналіз виконання валових показників. Аналіз виконання техніко-економічних показників. Аналіз виконання бюджету	БД «План виробництва». БД «Нормативна собівартість замовлення». БД «Фактичні затрати». БД «Техніко-економічні показники цехів, дільниць»
Управління збутом	Планування відвантаження. Планування випуску готової продукції	Формування відвантажувальної документації. Митне декларування. Формування податкових накладних	Облік випуску готової продукції. Облік відвантаження. Статистичний облік готової продукції	Аналіз збуту за періодами, групами товарів. Аналіз штрафів, пені, неустойок	БД «Залишки готової продукції». БД «Відвантаження готової продукції». БД «Рахунки»

10.1. Інформатизація управління підприємством

Модулі системи ERP корпорації	Функції управління				База підтримки	
	Планування	Організація та оперативне управління	Управлінський облік і контроль	Аналіз і регулювання		
Управління фінансами	Планування доходів і витрат. Планування обсягу продажів. Планування руху грошових коштів	Управління фінансовими операціями в системі «Клієнт-Банк». Підготовка взаємозаліків	Облік розрахунків із замовниками. Облік розрахунків із поставачальниками. Облік операцій з центральною бухгалтерією. Контроль експортно-імпортних операцій	Аналіз виконання плану продажів. Аналіз доходів і витрат за схемою план/факт. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості		БД «Доходи і витрати». БД «Цінні папери». БД «Каса». БД «Дебітори». БД «Кредитори»
Обслуговування і ремонт	Планування ремонтів. Планування потреб в енергоресурсах	АСУ-цех допоміжного виробництва	Облік витрат енергетичних цехів. Облік витрат на виконання ремонтів. Облік витрачання енерго-ресурсів	Аналіз використання па-лива. Аналіз даних з обслуговування. Аналіз доходів і витрат енергетичних і ремонтних служб		БД «Планово-попереджувальний ремонт». БД «Вартість послуг допоміжних цехів»
Управління персоналом	Планування штатного розпису. Планування чисельності і бюджету робочого часу. Планування фондів оплати праці. Планування фондів матеріального заохочення. Планування підвищення кваліфікації	Організація обліку робочого часу і нарахування почасової зарплатної плати. Розрахунок відрядної зарплати. Розрахунок інших видів оплати і відрахувань. Облік кадрів. Електронний депозитарій	Облік фактичних трудовитрат. Облік розрахунків з працівниками. Облік розрахунків з акціонерами	Аналіз фондів оплати праці. Аналіз чисельності і використання робочого часу. Аналіз професійного розвитку персоналу		БД «Кадри». БД «Нарахування». БД «Відрахування». БД «Ресурс акціонерів». БД «Професійний розвиток персоналу»
Управління якістю	Планування аудитів	Атестація обладнання. Моніторинг якості. Проведення внутрішніх аудитів і управління якістю	Облік і аналіз браку. Контроль якості	Аналіз якості валків. Аналіз рекламаций		БД «Акти на браковану продукцію». БД «Рекламачії»
Бухгалтерський облік	Удосконалення облікової політики. Упровадження стандартів бухгалтерського обліку	Організація бухгалтерського та управлінського обліку	Зведений облік ТМЦ, грошових коштів, основних засобів, готової продукції, реалізації, валових доходів і витрат, прибутку і збитків	Аналіз валових доходів і витрат. Фінансовий аналіз. Аналіз бухгалтерської звітності		БД «Книга бухгалтерських проводок». БД «Книга продажів»

10.2. Інформатизація управління персоналом

10.2.1. Сучасні програмні продукти для інформатизації управління персоналом

Управління персоналом на великих промислових підприємствах — це дуже складна функція, яка тісно пов'язана з усіма іншими функціями управління і бізнес-процесами.

Ця функція потребує постійної уваги й відповідальності всіх суб'єктів управління персоналом, високої кваліфікації та компетентності. Значною є трудомісткість управління персоналом, а звідси — і немалі витрати.

Тому цілком зрозумілим є бажання керівників підприємств удосконалювати управління персоналом, нарощувати його ефективність, зокрема, через використання сучасних засобів автоматизації та інформаційних технологій. Потреби виробників добре розуміють і відгукуються на них розробники програмних продуктів, пропонуючи різні інформаційні системи як комплексні, так і вузько-спеціалізовані (експертні).

До комплексних інформаційних систем управління персоналом належать, наприклад, «Босс-Кадровик», «Парус-Персонал 8», «Персонал-Актив», «StaffManager-5», «Атлас КАДРИ» тощо.

Комплексні системи зорієнтовані на автоматизацію широкого спектра процедур і операцій в управлінні персоналом:

- підготовка наказів;
- формування штатного розпису;
- облік руху кадрів;
- професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
- управління знаннями працівників;
- нарахування заробітної плати тощо.

Серед експертних інформаційних систем є спеціалізовані на:

- вирішенні питань добору працівників на вакантні робочі місця («E-Staff Рекрутер», «СуперКАДРИ», «1С: Кадрове агентство» та ін.);
- оцінюванні працівників («Прометей — Центр Компетенцій», «Web Tutor», «1С: Оцінювання персоналу», «Атестація персоналу» тощо);
- автоматизації тестування працівників («Екзаменатор 2.0», «P-Profile», «CAPTain Online», «Veral Test v 1.4» та ін.)¹.

Придбання ліцензії на використання програмних продуктів для автоматизації управління персоналом та їх підтримку нерідко коштує дорого. Якщо організація вперше береться до застосування інформаційних технологій, то потрібні чималі кошти на навчання працівників, які працюватимуть з цими програмами.

Аналіз можливостей інформаційних систем управління персоналом та багаторічний досвід роботи фахівців служби ІАСУ дозволили узагальнити і систематизувати найбільш ефективні напрями створення і розвитку на НКМЗ інформаційної системи управління персоналом.

¹ Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : навч. посібник / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 330-344.

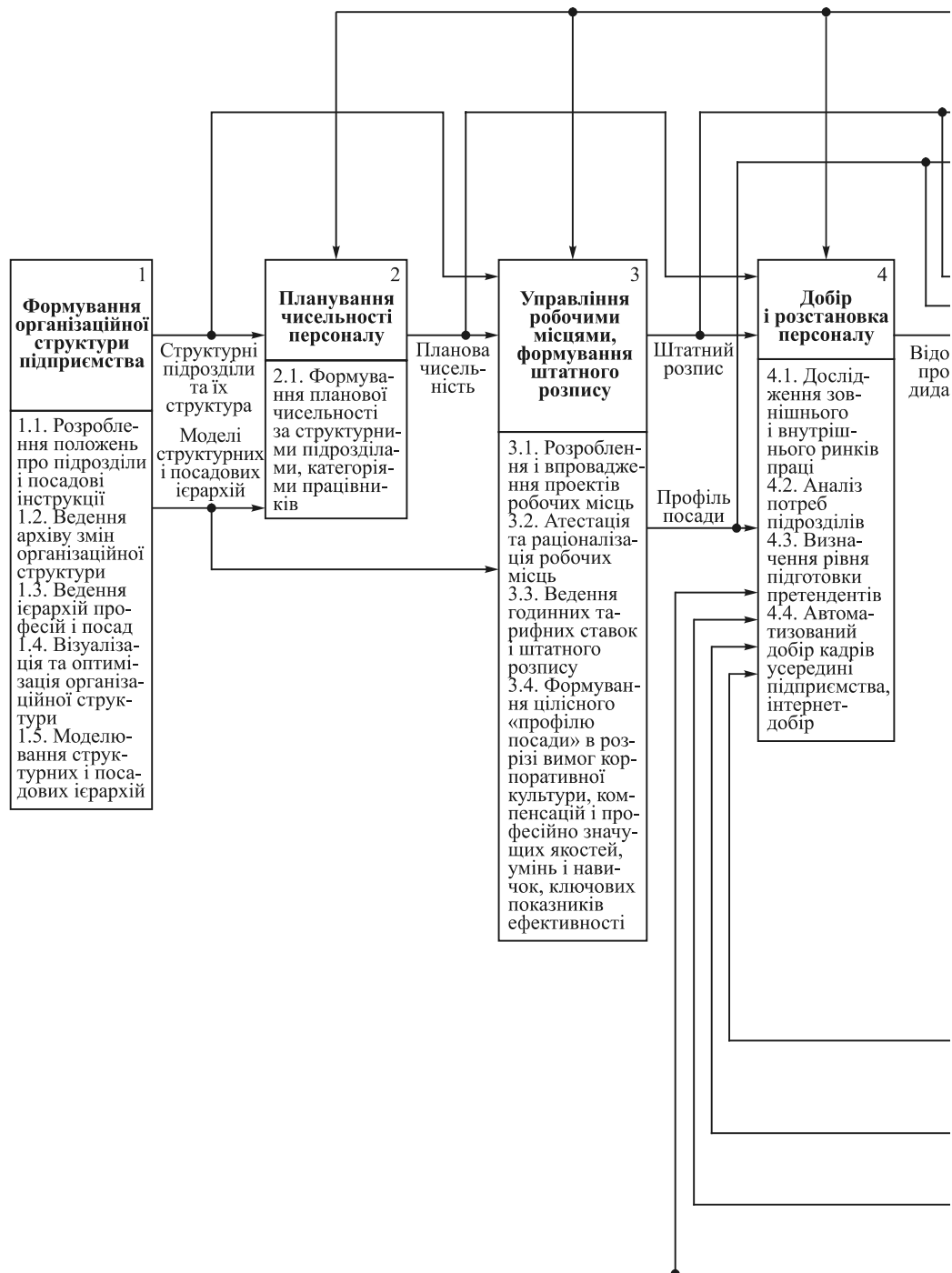
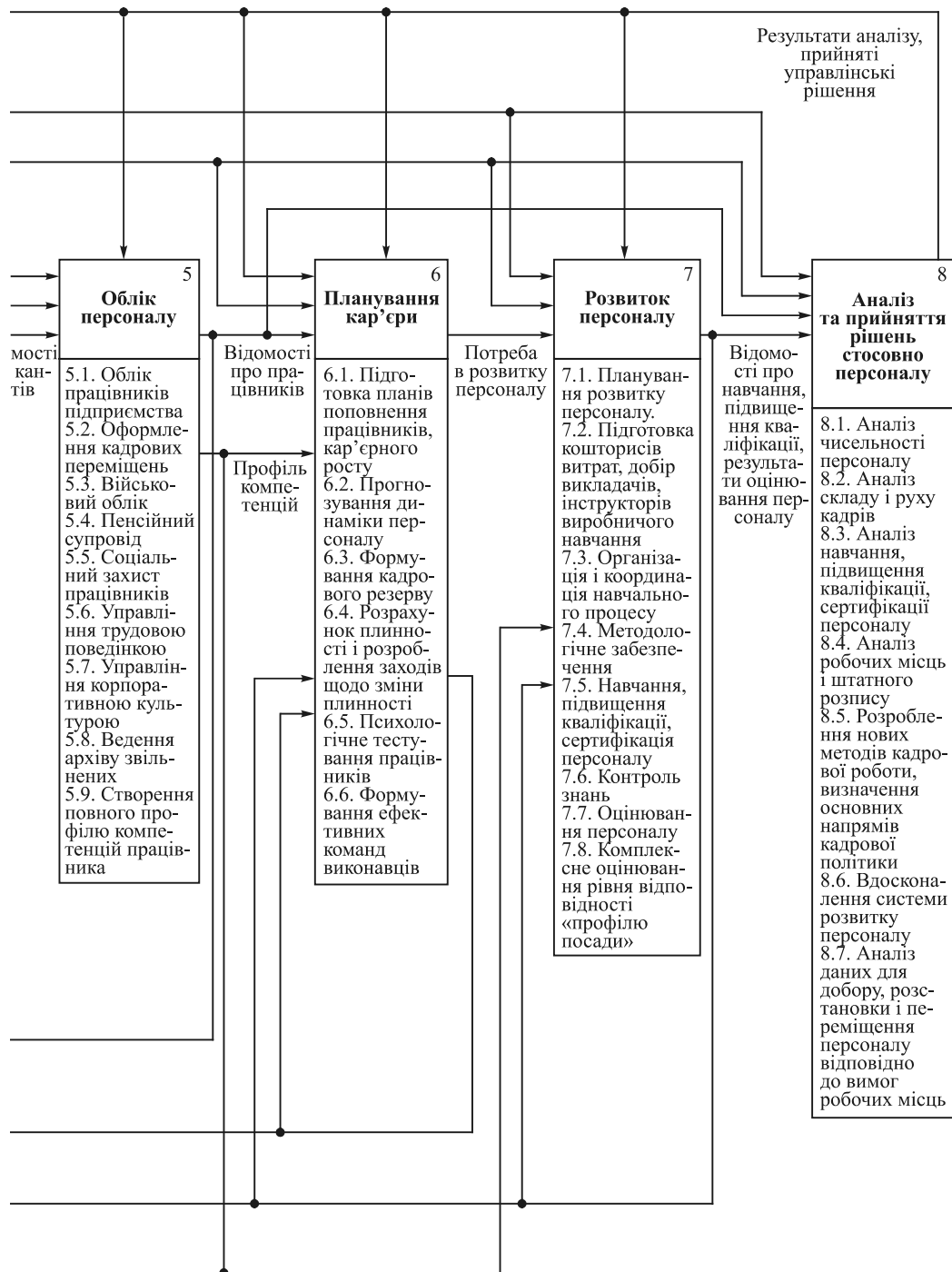


Рис. 10.5. Загальна модель інформатизації



10.2. Інформатизація управління персоналом

управління персоналом на НКМЗ

Упродовж кількох десятиліть на НКМЗ послідовно і цілеспрямовано розвиваються інформаційні технології управління персоналом у тісному зв'язку з автоматизацією інших управлінських функцій.

Загальна модель інформатизації управління персоналом на НКМЗ представлена на рис. 10.5. Основними блоками моделі (підфункціями управління персоналом) є:

- формування організаційної структури підприємства;
- планування чисельності персоналу;
- управління робочими місцями, формування штатного розпису;
- добір і розстановка працівників;
- облік персоналу;
- планування кар'єри;
- розвиток персоналу;
- аналіз і ухвалення рішень щодо персоналу.

Модель дає наочне уявлення про склад основних процесів, що відбуваються на підприємстві в межах кожної підфункції управління персоналом. Численні лінії зі стрілками показують, наскільки складними є маршрути руху і потоки інформації. Автоматизація оброблення величезних масивів умовно постійної та змінної інформації сприяє оперативному вирішенню складних питань обліку руху персоналу, професійного добору працівників на вакантні робочі місця, планування розвитку персоналу та управління кар'єрою, оцінювання працівників, обліку праці та нарахування заробітної плати тощо.

10.2.2. Професійний добір працівників на вакантні посади

Фахівці Служби інтегрованих автоматизованих систем управління НКМЗ постійно працюють над розвитком інформаційних технологій в управлінні персоналом. Ефективність управління персоналом формується під впливом багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників. Серед них одне з провідних місць належить якісним характеристикам працівників. Що ретельнішою буде процедура оцінювання претендентів на вакантні посади під час проведення професійного добору, то більша ймовірність залучити найкомпетентніших фахівців, що є на ринку праці.

Якість професійного добору працівників залежить від того, наскільки конкретно, повно і точно будуть сформульовані вимоги посади (робочого місця) до претендентів на вакансії. Визначення профілю вимог посади до працівника є складним, тривалим, копітким і відповідальним процесом, в якому беруть участь досвідчені працівники, зайняті на подібних посадах, керівники підрозділів, фахівці служби персоналу, психологи тощо.

Профіль вимог посади до працівника використовується не лише для оцінювання претендентів на вакансії, він дуже корисний також для визначення потреб працівників у додатковому навчанні, для формування кадрового резерву, атестації та сертифікації співробітників.

Модель створення профілю вимог посади до працівника (рис. 10.6) містить чотири блоки якостей людини.

Перший блок охоплює три групи якостей:

- стан здоров'я;
- базова освіта;
- досвід роботи.

Ці якості мають бути посвідчені документами.

До другого блоку входять також три групи якостей чи характеристик:

- ключові навички та знання за професією;
- ключові показники досягнення цілей (КРІ посади;)
- професійні компетенції та спеціальні вимоги.

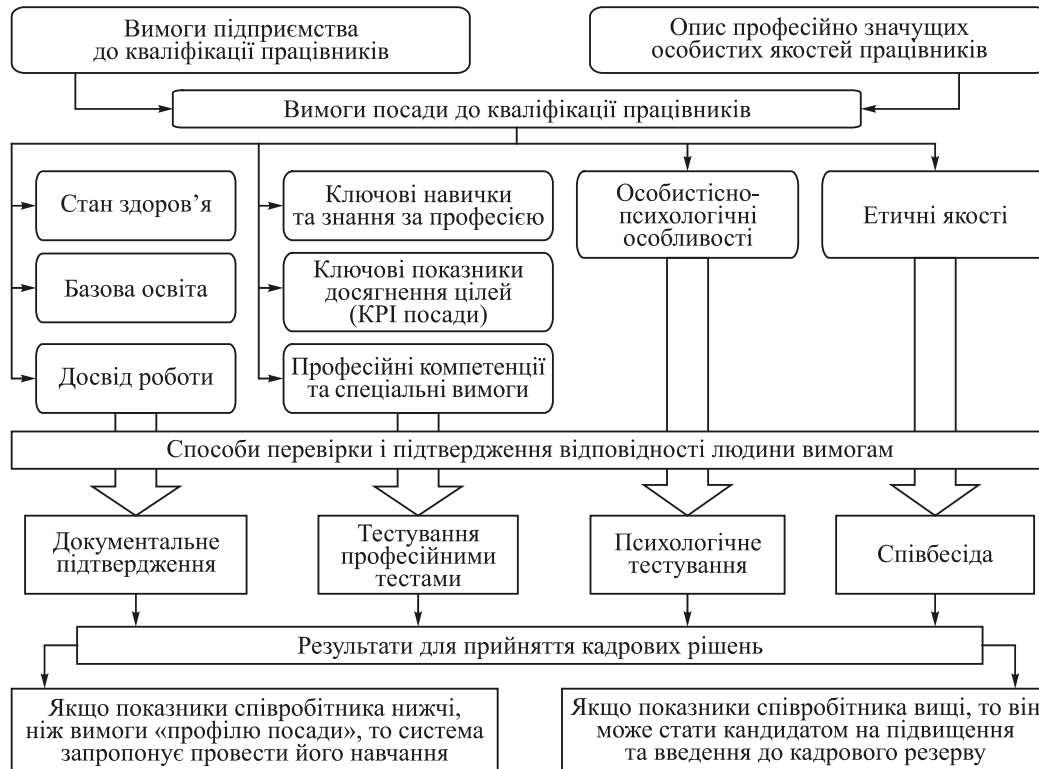


Рис. 10.6. Модель створення комплексного профілю вимог посади до працівника

Якості другого блоку перевіряються тестуванням з використанням професійних тестів.

До третього блоку належать особистісно-психологічні властивості, які з'ясовуються методами психологічного тестування.

Четвертий блок стосується етичних якостей людини, наявності і рівня розвитку яких можна встановити переважно в процесі ділової бесіди чи інтерв'ювання.

Коли на підприємстві з'являються вакантні посади, що підлягають заповненню в обмежені строки, відділ кадрів опрацьовує заявки підрозділів на пошук компетентних працівників і формує банк даних «Претенденти».

Претендент — це кандидат на працевлаштування, який має знання, певний рівень кваліфікації, професійні та ділові якості, відповідає основним вимогам підприємства.

Інформація про претендента вводиться в базу даних на підставі поданих ним документів, вона включає:

- особові дані — прізвище, ім'я, по батькові, склад сім'ї, адреса, телефони;
- відомості про освіту, професію, додаткове навчання, особливі навички, науковий ступінь;
- кар'єра — місця попередньої роботи, посади, причини звільнення;
- наявність патентів і винаходів;
- додаткова інформація — мета і причини змінити місце роботи, знання мов, інформаційних технологій, наявність водійських прав тощо;
- результати тестування і співбесід з фахівцями та керівниками підрозділів і підприємства.

На рис. 10.7 наведено схему формування даних «Претенденти».

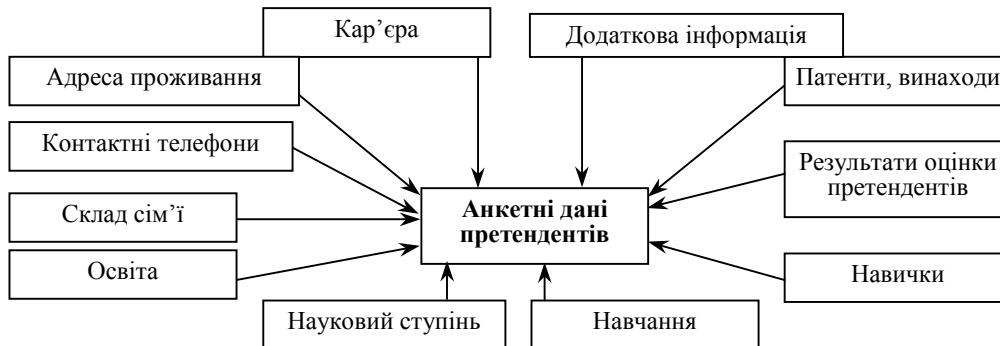


Рис. 10.7. Схема формування банку даних «Претенденти»

Професійна придатність, інтелектуальний рівень, особистісні та ділові якості претендентів і працівників НКМЗ визначаються в процесі професійно-психологічних досліджень і експертних оцінок психологів відділу кадрів і фахівців підприємства.

У рамках «Програми робіт з удосконалення інформаційного забезпечення процесу «Управління персоналом» на 2012—2015 рр. на НКМЗ створено модель інформаційної системи автоматизованого добору персоналу (рис. 10.8).

Система забезпечує ведення обліку вакантних посад керівників і фахівців та робочих місць для робітників, а також формує заявки на професійний добір працівників.

В основу формулювання вимог до кандидата покладено профіль посади. В окремих випадках конкретизуються допуски щодо відхилень у мірі прояву тих чи тих властивостей, якостей, компетенцій тощо.

На підставі уточнених вимог до кандидата працівник відділу кадрів вирішує, до якого джерела, внутрішнього чи зовнішнього, чи до обох одночасно, звернутися в пошуках потрібної кандидатури. У разі задіяння внутрішніх джерел активно використовується інформація бази даних «Рівень компетентності», яка істотно полегшує і прискорює остаточний вибір для підвищення в посаді кращого працівника підприємства. Аналогічна процедура здійснюється і під час пошуку перспективних працівників для формування першочергового і перспективного резервів керівного складу.



Рис. 10.8. Модель системи автоматизованого добору працівників

Якщо підприємство звертається до зовнішнього ринку праці в пошуках кращого кандидата на вакантну посаду, то тоді широко використовуються стандартизовані інтерв'ю для оцінювання компетенцій, тести професійних знань, спеціальні професійні кейси із застосуванням комп'ютерів.

Порівняння вимог до кандидата з результатами його оцінювання відбувається в автоматичному режимі. У такий спосіб забезпечується об'єктивність оцінок претендентів, а роль суб'єктивного чинника суттєво зменшується. Звичайно, остаточне рішення про закриття вакансії належить керівникам підрозділів і вищому керівництву підприємства, якщо йдеться про посади керівників середньої та вищої ланки управління.

10.2.3. Облік персоналу

Для щоденних потреб управління персоналом численними підрозділами та виконавцями багаторазово використовується різноманітна інформація про працівників. Така інформація про особу, оперативні зміни та доповнення до неї мають формуватися в єдиному центрі — відділі кадрів, який відповідає за точність, повноту даних і своєчасність їх оновлення. Жодна плутанина, перекручування даних тут неприпустимі, адже йдеться, з одного боку, про долі людей, а з другого — про ефективність управління персоналом.

На НКМЗ відділ кадрів і режиму веде електронне досьє на кожного працівника. Ця інформація концентрується і зберігається в єдиному модулі «Управління персоналом».

Основними процесами обліку персоналу є приймання на роботу, внутрішні переміщення та звільнення працівників. Уся інформація про кадрові переміщення відображається в базі даних «Кар'єра». Завдяки цьому рух персоналу супроводжується автоматизованим формуванням наказів про приймання, переведення та звільнення працівників, вимог для отримання перепусток, особових карток для формування особових справ.

Відомості про працівників НКМЗ включають інформацію про анкетні дані, електронний образ фотокартки, склад сім'ї, місце проживання, освіту, знання мов, наукові ступені та вчені звання, військовий облік, трудову діяльність тощо (рис. 10.9).

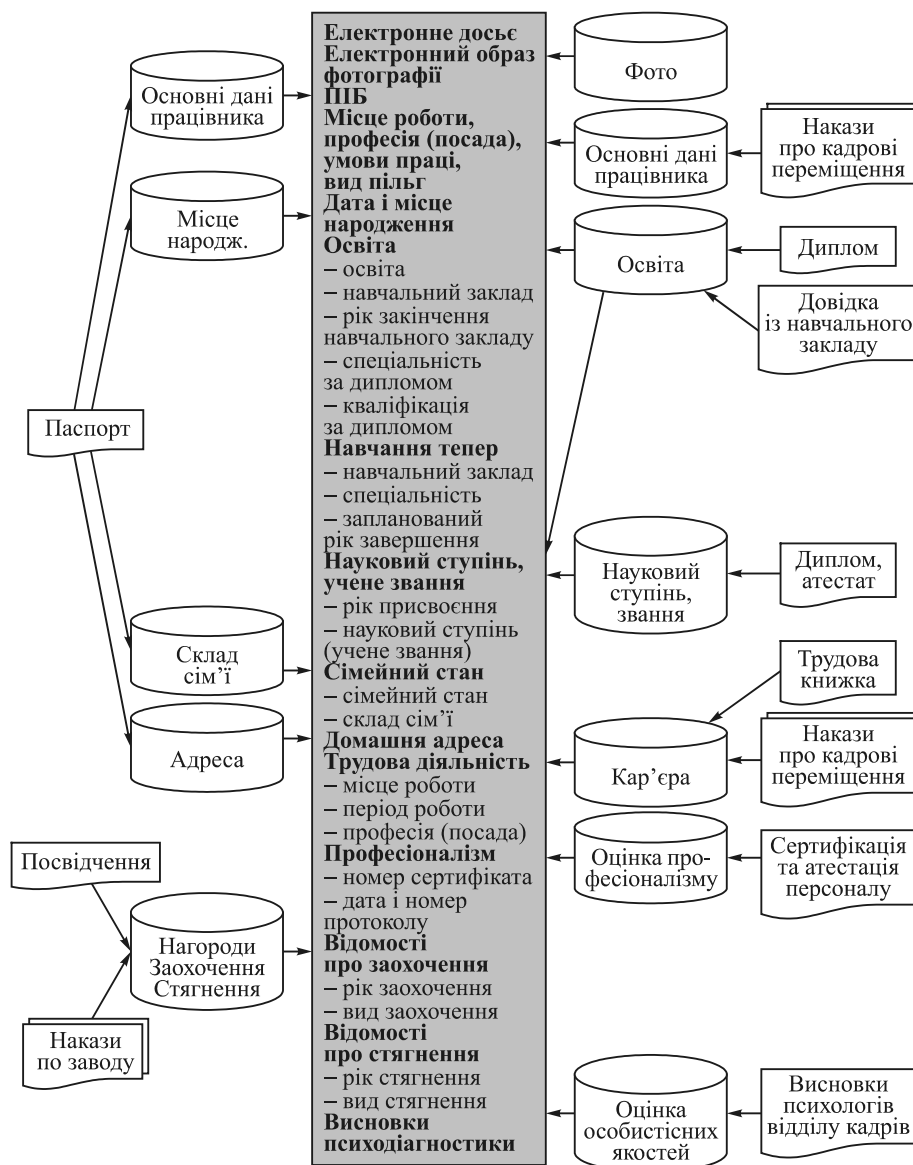


Рис. 10.9. Схема формування електронного доось працівника

У рамках системи ведеться реєстрація працівників, які підписали договірні зобов'язання щодо нерозголошення інформації про комерційну таємницю підприємства.

Для розв'язання питань соціального захисту працівників модуль «Управління персоналом» містить бази даних про інвалідів, жінок у декретних відпустках, працюючих пенсіонерів. Це дозволяє контролювати виконання нормативу робочих місць для інвалідів, виявляти тенденції розвитку професійних захворювань за окремими професіями, контролювати строки завершення відпусток по догляду за дитиною та забезпечувати виплату допомоги матерям.

У рамках модуля «Управління персоналом» ведеться облік порушників трудової дисципліни і громадського порядку, застосованих до них санкцій.

Чинна на заводі система інтеграції корпоративної культури та мотивації праці передбачає моральне заохочення працівників за вагомий внесок у діяльність колективу, високоякісне виконання завдань, першість у змаганнях і конкурсах професійної майстерності. Облік інформації про нагородження і заохочення працівників ведеться в трудових книжках і модулі «Управління персоналом».

Електронний архів зберігає інформацію про звільнених працівників. За потреби швидко можна знайти особову справу колишнього працівника, видати архівну довідку, призначити персональну надбавку до пенсії тощо.

Обмін кадровою інформацією між підрозділами НКМЗ здійснюється в межах єдиного інформаційного простору, але доступ до персональних даних суворо регламентовано.

Створення на заводі модуля «Управління персоналом» відкрило можливості:

- сформувати корпоративну базу даних з інформацією про працівників та кадрові переміщення;
- скоротити строки підготовки інформації для аналізу чисельності і структури персоналу, тенденцій його оновлення;
- формувати статистичну звітність;
- прогнозувати динаміку змін кадрового потенціалу в режимі реального часу;
- усунути дублювання функцій обліку даних про персонал і кадрових переміщеннях табельниками та бухгалтерами, зменшити трудомісткість і строки підготовки інформації про працівників у модулі «Облік праці та нарахування заробітної плати»;
- скласти електронне дос'є працівників для потреб системи «АРМ керівника»;
- скоротити паперовий документообіг бізнес-процесу «Управління персоналом»;
- забезпечувати облік і контроль допуску працівників до відомостей, які є комерційною таємницею, дотримання норм і вимог економічної безпеки підприємства.

10.2.4. Оцінювання та розвиток персоналу

Комп'ютерна система комплексного оцінювання персоналу на НКМЗ передбачає:

- визначення рівня підготовки, професійних знань, навиків і досвіду працівника для підтвердження його відповідності встановленим вимогам;
- скорочення затрат часу та підвищення якості оцінювання персоналу;

- забезпечення оперативного розрахунку комплексної оцінки працівника;
- створення бази даних працівників за рівнем компетентності, мобільності, що дозволяє якісно в мінімальні терміни добирати персонал для розв'язання виробничих завдань і кадрових переміщень.

Модель комплексного оцінювання працівників на НКМЗ ілюструє рис. 10.10.

У комп'ютерній системі оцінювання професійного рівня працівників фахівці відділу розвитку персоналу та управління знаннями формують оцінні листи професійної компетентності, особистісних якостей, факторно-критеріального аналізу та цінності працівника, утворюють групи для навчання і сертифікації, аналізують оцінні листи, формують комплексні оцінки працівників для виведення їх на сертифікацію.

Головною метою системи є забезпечення відповідності професійних знань і вмінь працівника сучасному рівню управління та виробництва, виявлення потенціалу працівників для ефективного професійного просування та запобігання можливості допуску некваліфікованих працівників до роботи на високотехнологічному обладнанні.

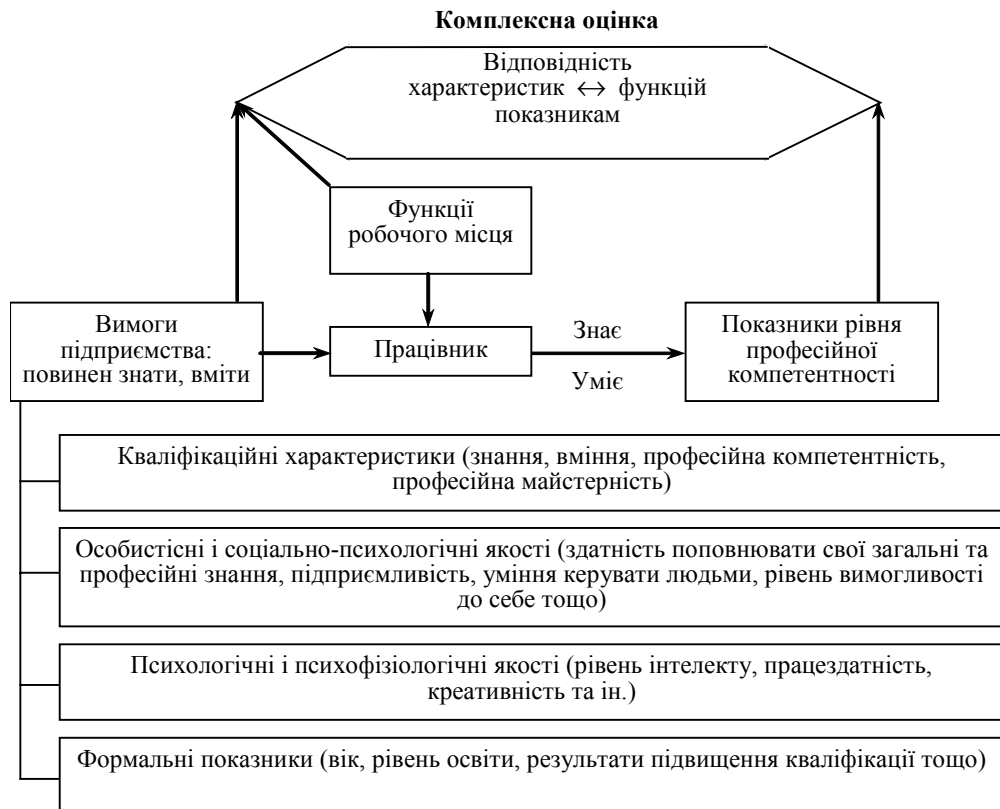


Рис. 10.10. Модель комплексного оцінювання працівників

У рамках комп'ютерної системи «Управління професійним розвитком персоналу» накопичується інформація про компетенції кожного працівника та прослідковується процес навчання.

Комп'ютерна система «Управління професійним розвитком персоналу» забезпечує:

- облік і аналіз підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників заводу, надання інформації для здійснення контролю за навчальним процесом;
- контроль знань і аналіз стану професійного навчання працівників у підрозділах заводу;
- контроль організації та координація навчального процесу (реєстрація, перегляд і закриття груп);
- розрахунок кошторису витрат на розвиток персоналу;
- формування та аналіз атестаційних комісій, їхнього складу;
- облік і аналіз викладацького складу та навчально-матеріального забезпечення (навчальні програми, навчально-тематичні плани, контрольні питання і екзаменаційні білети, навчально-наочне приладдя, методичні розробки);
- облік і аналіз студентів, що проходять практику на НКМЗ (реєстрація груп і розпоряджень, формування звітів);
- облік і аналіз працівників, що беруть участь у сертифікації.

Модель планування навчання працівників наведено на рис. 10.11.



Рис. 10.11. Модель планування навчання працівників

Фахівці відділу розвитку персоналу та управління знаннями ведуть облік і аналіз форм і видів навчання (база даних «Профрозвиток»), контролюють напрями спеціалізації. Наглядають за виконанням плану-графіка підвищення кваліфікації (база даних «План-графік підвищення кваліфікації») за структурними

підрозділами і по заводу загалом, використовуючи інформацію про тих, які завершили навчання в конкретному періоді часу. За даними про фахівців системи розвитку персоналу (бази даних «Викладач», «Інструктор виробничого навчання», «Розробник», «Член комісії», «Лектор-екскурсовод», «Керівник практики») виконують розрахунки і аналіз кошторису на професійне навчання персоналу за статтями витрачання коштів:

- підвищення кваліфікації робітників (курси цільового призначення, виробничо-економічні курси, курси бригадирів);
- підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів (фахівці та професіонали);
- підготовка, перепідготовка, навчання другої професії;
- керівництво практикою студентів;
- участь у засіданнях кваліфікаційних комісій;
- складання навчальних програм, білетів, наочних посібників;
- облік і аналіз працівників, що проходять сертифікаційні процедури (база даних «Сертифікат»), позбавлених сертифіката, і тих, що після завершення терміну чинності сертифіката підлягають повторній сертифікації.

10.2.5. Управління чисельністю працівників, облік праці та нарахування зарплати

На НКМЗ створено комп'ютерну систему «Облік робочих місць» і відповідно — базу даних «Робочі місця». Оперативний облік і контроль наявності робочих місць ведеться в розрізі дільниць, цехів, виробництв і по заводу загалом із розмежуванням на задіяні, вакантні та зайві. Система також акумулює інформацію про рівень механізації та автоматизації робочих місць, характер умов праці.

Інформація про робочі місця використовується для розроблення штатного розпису, встановлення доплат за роботу в шкідливих умовах праці, проектування заходів з охорони праці, планування продуктивності праці, подання звітності до міського центру зайнятості тощо.

Для ефективного управління чисельністю працівників і відповідно продуктивністю праці, жорсткого дотримання штатно-посадової дисципліни на НКМЗ функціонує комп'ютерна система «Управління штатним розписом».

У рамках цієї системи відділ організації праці та заробітної плати:

- формує базу даних штатного розпису (накази, зміни в штатному розписі, інші документи);
- на підставі затверджених документів формує штатний розпис і підтримує його в актуальному стані в режимі реального часу;
- призначає надбавки і доплати;
- здійснює диференційовані зміни окладів;
- формує довідник годинних тарифних ставок, проводить перетарифікацію на його базі.

Функціонування комп'ютерної системи «Управління штатним розписом» забезпечує тісну взаємодію відділу організації праці та заробітної плати з відділом кадрів у режимі реального часу. Розстановку персоналу згідно зі штатним розписом здійснює відділ кадрів і режиму.

На базі інформації КС «Управління штатним розписом» відділ організації праці та заробітної плати:

- формує дані про чисельність, штатний склад працівників, фонд оплати праці за підрозділами підприємства;
- аналізує чисельність і структуру персоналу;
- одержує оперативну інформацію про наявність вакансій.

Аналітична інформація, яку містить КС «Управління штатним розписом», дозволяє оперативно розв'язувати задачі з планування, розміщення персоналу, кар'єрного просування працівників, оплати, умов праці, що позитивно впливає на виконання інших функцій управління підприємством.

Комп'ютерна система «Облік праці і нарахування заробітної плати» дозволяє вирішувати п'ять комплексних взаємопов'язаних завдань:

- управління оплатою праці;
- планування чисельності персоналу і фонду оплати праці;
- облік праці та нарахування заробітної плати;
- формування звітності;
- аналіз і ухвалення рішень з оплати праці.

Модель цієї комп'ютерної системи ілюструє рис. 10.12.

Початком цього складного процесу є комплекс завдань під умовною назвою «Управління оплатою праці». Головною метою цього комплексу завдань є розроблення регламентованої документації з обліку робочого часу та оплати праці.

Від того, наскільки чітко і зрозуміло будуть підготовлені документи, які регламентують порядок і технологію управління робочим часом і оплатою праці, значною мірою залежать трудомісткість робіт на всіх наступних етапах, обґрунтованість і точність нарахування всіх складових заробітної плати, оперативність підготовки внутрішньої та статистичної звітності.

Як видно з рис. 10.12, нова, оновлена чи вдосконалена нормативна документація обліку робочого часу і оплати праці використовується на всіх наступних етапах цього процесу.

На етапі «Планування чисельності персоналу та фонду оплати праці» вирішується два блоки завдань, які мають величезну вагу, адже від точності планів залежить багато похідних економічних показників і обґрунтованість диференціації заробітної плати. Це завдання:

- формування планової чисельності персоналу, бюджету робочого часу одного працівника, втрат робочого часу, фонду оплати праці за структурними підрозділами та категоріями працівників;
- планування відрахувань із заробітної плати.

Ці планові показники активно використовуються на третьому, четвертому і п'ятому етапах процесу.

За кількістю позицій найбільш насиченим є третій етап процесу «Облік праці і нарахування заробітної плати». В рамках саме цього етапу вирішуються всі практичні питання нарахування працівникам усіх категорій основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, різних компенсаційних виплат, відрахувань із заробітної плати.

Інформація з обліку праці та нарахування заробітної плати використовується на четвертому етапі для формування оплатної документації, підготовки довідок працівникам про зарплату, а також аналітичних та статистичних звітів.

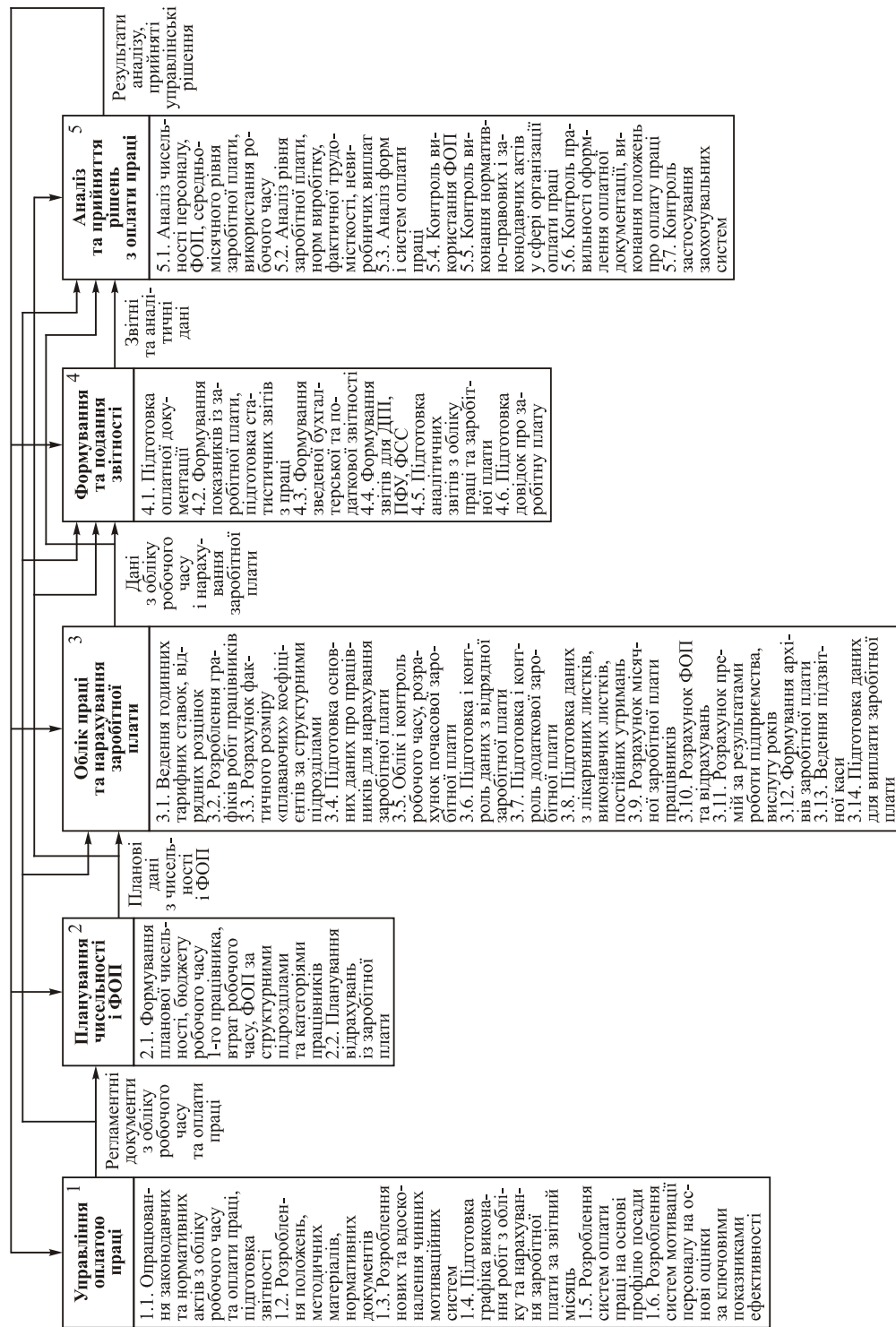


Рис. 10.12. Модель комп'ютерної системи «Облік праці та нарахування заробітної плати»

10.2. Інформатизація управління персоналом

Логічним завершенням процесу «Облік праці і нарахування заробітної плати» є блок аналітично-контрольних процедур. Основними завданнями цієї частини процесу є:

- аналіз стану використання фонду оплати праці;
- контроль відповідності нарахування заробітної плати відпрацьованому часу;
- аналіз стану використання нормативних документів у сфері оплати праці;
- контроль ефективності застосування заохочувальних систем мотивації;
- виявлення недоліків, помилок, можливих нестижок у різних документах.

Узагальнені результати аналітично-контрольних процедур використовуються для дальшого вдосконалення управління оплатою праці.

10.3. Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом

За сучасного рівня інформатизації управлінських процесів автоматизовані робочі місця стали масовим явищем в організаціях усіх типів. Від того, наскільки АРМи відповідають сучасним вимогам, яка кваліфікація користувачів, наскільки професійними є інформаційні технології, значною мірою залежить загальна трудомісткість управління підприємством, швидкість ухвалення управлінських рішень та їхня якість.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) фахівця¹ з управління персоналом являє собою складний комплекс технічних, програмних та інформаційно-методичних засобів, що забезпечують автоматизацію функцій користувача в предметній галузі «управління персоналом», сприяють оперативному задоволенню його інформаційних та обчислювальних запитів і потреб (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ АРМ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Технічні засоби	Програмні засоби	Інформаційно-методичне забезпечення
1. Засоби обчислювальної техніки: — персональний комп'ютер. 2. Засоби комунікаційної техніки: — корпоративна обчислювальна мережа; — мережа Інтернет. 3. Засоби організаційної техніки: — принтер; — сканер; — факс; — ксерокс; — телефон; 4. Меблі: — стіл основний; — стіл-приставка; — крісло фахівця; — стільці для відвідувачів; — шафа для документів; — шафа для одягу. 5. Канцелярське приладдя та інші допоміжні засоби	1. Системні програми: — операційні системи; — антивірусні програми; — клієнтські оболонки для зв'язку з базами даних і файловими серверами. 2. Прикладні програми: — системи підготовки документів; — файлові менеджери; — графічні редактори; — комп'ютерні системи управління персоналом	1. Законодавчі та нормативні документи. 2. Накази, розпорядження. 3. Інструкції, правила, положення. 4. Бази даних, довідники. 5. Документація з управління персоналом. 6. Плани, графіки виконання робіт. 7. Змінна інформація з управління персоналом

¹ Це умовна, узагальнена назва посади, застосована тут з міркувань стислості тексту. АРМи мають усі суб'єкти управління персоналом: технічні службовці, фахівці, професіонали та керівники.

АРМ фахівця з управління персоналом призначене для автоматизації операцій з підготовки, перетворення, редагування цифрової і текстової інформації, виконання обчислень та взаємодії з персональним комп'ютером у діалоговому режимі для розв'язання поставлених завдань.

За наявності АРМ основні операції з накопичення, зберігання та перетворення інформації покладаються на засоби обчислювальної техніки. Фахівець з управління персоналом виконує лише деякі ручні операції, аналізує наявну інформацію, приймає рішення. Користувач, контролюючи роботу обчислювальних засобів, може вносити зміни в значення параметрів модельованих процесів і вихідні дані під час оброблення інформації для виконання делегованих йому функцій і завдань.

АРМ як інструмент раціоналізації та інтенсифікації роботи фахівця забезпечує виконання в автоматизованому режимі інформаційно-довідкового обслуговування, функції обліку та аналітичного забезпечення, розв'язання окремих завдань прогнозованого характеру.

Технічне забезпечення АРМ має гарантувати високу надійність технічних засобів, організацію зручних для користувача режимів, здатність опрацьовувати в обмеженому часі потрібний обсяг даних. Позаяк АРМ є індивідуальним користувацьким комплексом, воно має відповідати високим ергономічним вимогам і забезпечувати комфортність обслуговування.

Застосування АРМ забезпечує оптимізацію роботи суб'єктів управління персоналом, підвищує продуктивність їхньої праці, скорочує кількість рутинних операцій, полегшує оброблення, збереження і пошук кадрової інформації.

Вимоги до організації робочого місця. АРМ суб'єктів управління персоналом слід влаштовувати в сухих, теплих приміщеннях, достатньо віддалених від джерел виробничого шуму та вібрації. Мінімальна площа робочого місця одного працівника для роботи з комп'ютером становить 6 м^2 , для керівника відділу (сектора, бюро) не менше 8 м^2 .

Мінімальна висота приміщення має дорівнювати $3,25 \text{ м}$. Об'єм приміщення в розрахунку на одного працівника повинен бути не менше 20 м^3 . Відстані між меблями і стінами, вікнами, опалювальними приладами, а також проходи між робочими місцями мають бути достатніми для зручної роботи користувачів і прибирання приміщень. Щоденне вологе прибирання є обов'язковим.

Забороняється розташування робочих місць з ПЕОМ у підвальних приміщеннях і на цокольних поверхах. Забороняється для оздоблення інтер'єру приміщень з відеотерміналами застосовувати полімерні матеріали (деревинно-стружкові плити, шпалери, що миються, рулонні синтетичні матеріали, шаруватий паперовий пластик тощо), які виділяють у повітря шкідливі хімічні речовини.

Конструкція і розміри робочого стола мають забезпечувати можливість розміщення на робочій поверхні потрібного комплексу обладнання і документів з урахуванням характеру виконуваної роботи. Цим вимогам найкраще відповідає стіл Г-подібної форми робочої поверхні.

Основні розміри робочого стола: висота 725 мм ; глибина робочої поверхні $600\text{--}800 \text{ мм}$; ширина $1200\text{--}1600 \text{ мм}$; простір для ніг повинен мати висоту не менше, ніж 600 мм , ширину — не менше, ніж 500 мм , глибину на рівні колін — не менше, ніж 450 мм , а на рівні витягнутих ніг не менше, ніж 650 мм .

Робоча поверхня стола має бути без гострих кутів і країв. Матеріал покриття робочої поверхні стола повинен мати коефіцієнт відбиття 0,45—0,50.

Робоче крісло фахівця повинно забезпечувати підтримання фізіологічно раціональної робочої пози та її зміни для зменшення статистичного напруження м'язів шийно-плечової ділянки та спини, запобігати порушенням циркуляції крові в нижніх кінцівках.

Робоче крісло має бути підйомно-поворотним і регульованим по висоті, кутах нахилу сидіння і спинки, відстані спинки від переднього краю сидіння, висоті підлокітників. Регулювання кожного положення має бути незалежним, легко виконуваним, мати надійну фіксацію.

Поверхня сидіння і спинки крісла має бути напівм'якою з нековзним, повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Виробниче середовище. На працездатність і стан здоров'я працівника, продуктивність його праці суттєво впливають мікроклімат у службовому приміщенні та інші елементи виробничого середовища.

Оптимальні параметри мікроклімату на робочому місці фахівця наведено в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

ПАРАМЕТРИ МІКРОКЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ ПРИМІЩЕННІ

Параметр	Період року	
	Холодний	Теплий
	Температура повітря зовні	
	Нижче + 10 °С	+ 10 °С і вище
Температура повітря, °С	20—22	22—25
Відносна вологість повітря, %	40—60	40—60
Швидкість руху повітря, м/с	0,1	0,1-0,2

Людина до 90 % зовнішньої інформації сприймає органами зору. Напруження органів зору фахівця є однією з основних причин його втомлюваності від роботи з комп'ютером і документами. Це пояснюється тим, що напруження зору спричиняє напруження більшості м'язів тіла, а це призводить до загальної втоми. Така обставина накладає досить жорсткі вимоги до освітлення робочих місць суб'єктів управління персоналом.

Службове приміщення повинно мати природне освітлення. Робоче місце слід розташовувати так, щоб вікно розміщувалося з лівого від стола боку, а для ліворуких людей — з правого.

Промені сонця і джерел штучного освітлення прямі, а також відбиті блискучими та полірованими поверхнями не повинні сліпити очі працівника. Світло в приміщенні має бути рівномірним, розсіяним, не утворювати тіней.

Штучне освітлення має бути комбінованим: освітлення робочої зони — не менше, ніж 200 лк, а робочої поверхні письмового стола — не менше, ніж 300 лк. Для роботи з відеотерміналом норму освітлення робочої зони збільшено до 500 лк. Шум у службових приміщеннях чинить несприятливий вплив на увагу, зосередженість і продуктивність праці. Тому треба вживати організаційно-

технічних заходів для обмеження промислового шуму до рівня не більше ніж 50 децибел.

Режим праці й відпочинку. Для збереження здоров'я фахівців, які працюють з ПЕОМ, запобігання професійним захворюванням і підтримки працездатності слід передбачати внутрішньозмінні регламентовані перерви для відпочинку.

Внутрішньозмінні режими праці і відпочинку мають передбачати додаткові нетривалі перерви в періоди, що передують появі об'єктивних і суб'єктивних ознак стомлення і зниження працездатності.

У разі інтенсивної роботи з ПЕОМ рекомендовано влаштовувати перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожної години праці.

Висновки

Інформатизація як процес упровадження інформаційних технологій в управлінні підприємством і персоналом є невід'ємною складовою розвитку виробництва і підвищення його ефективності. На кращих підприємствах інформаційний процес за значущістю прирівнюється до стратегічно важливих бізнес-процесів.

Досвід НКМЗ в галузі інформатизації управління підприємством і персоналом заслуговує на те, щоб його глибоко вивчати і здобувати на цій основі нові компетенції.

Основними компонентами інформаційної системи НКМЗ є:

- потужна служба інтегрованих автоматизованих систем управління підприємством;
- розгалужена інформаційна інфраструктура, яка складається з апаратних, комунікаційних, програмних засобів та інформаційних продуктів, що забезпечують виконання функцій управління підприємством і персоналом;
- сучасні автоматизовані робочі місця керівників лінійного управління, керівників і фахівців служби персоналу;
- добре підготовлені користувачі інформаційних технологій, які періодично підвищують свою кваліфікацію.

Управління персоналом на великих промислових підприємствах — це вкрай складна функція, яка тісно пов'язана з усіма іншими функціями управління бізнес-процесами. На ринку інформаційних технологій пропонуються різні інформаційні системи як комплексні, так і вузькоспеціалізовані, експертні.

До комплексних інформаційних систем управління персоналом належать, наприклад, «Босс-Кадровик», «Парус-Персонал 8», «Персонал-Актив», «StaffManager-5», «Атлас КАДРИ» тощо. Комплексні системи зорієнтовані на автоматизацію широкого спектру процедур і операцій в управлінні персоналом.

Серед експертних інформаційних систем є спеціалізовані на:

- вирішенні питань добору працівників на вакантні робочі місця («E-Staff Рекрутер», «СуперКАДРИ», «1С: Кадрове агентство» та ін.);
- оцінюванні працівників («Прометей — Центр Компетенцій», «Web Tutor», «1С: Оцінювання персоналу», «Атестація персоналу» тощо);
- автоматизації тестування працівників («Екзаменатор 2.0», «P-Profile», «CAPTain Online», «Veral Test v 1.4» та ін.).

На НКМЗ упродовж кількох десятиліть послідовно і цілеспрямовано розвиваються корпоративні технології управління персоналом у тісному зв'язку з автоматизацією інших управлінських функцій. Загальна модель інформатизації управління персоналом на НКМЗ складається з блоків:

- формування організаційної структури підприємства;
- планування чисельності персоналу;
- управління робочими місцями, формування штатного розпису;
- добір і розстановка працівників;
- облік персоналу;
- планування кар'єри;
- розвиток персоналу;
- аналіз і ухвалення рішень щодо персоналу.

Автоматизація оброблення величезних масивів умовно постійної та змінної інформації сприяє оперативному вирішенню складових питань обліку руху персоналу, професійного добору працівників на вакантні робочі місця, планування розвитку персоналу та управління кар'єрою, оцінювання працівників, обліку праці та нарахування заробітної плати тощо.

Ефективність роботи користувачів інформаційних технологій залежить від численних факторів, серед яких далеко не останнє місце посідає організація автоматизованих робочих місць, у тому числі й робочих місць фахівців з управління персоналом.

Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом являє собою складний комплекс технічних, програмних та інформаційно-методичних засобів, що забезпечують автоматизацію функцій користувача в предметній галузі «управління персоналом», сприяють оперативному задоволенню його інформаційних та обчислювальних запитів і потреб.

Сучасна наука організація праці вимагає, щоб АРМ фахівця з управління персоналом повною мірою відповідало вимогам будівельних правил і норм, ергономіки, охорони праці й техніки безпеки, а також нормам виробничої санітарії та гігієни.

Терміни і поняття

Автоматизоване робоче місце
 Додаток
 Електронне досьє працівника
 Інформатизація
 Інформаційна інфраструктура
 Модель інформатизації управління персоналом
 Модель комплексного оцінювання працівників
 Модель комп'ютеризованої системи «Облік праці та нарахування заробітної плати»
 Модель організаційно-економічного управління персоналом
 Модель планування навчання працівників
 Модель системи автоматизованого добору працівників
 Модель формування профілю вимог посади до працівника
 Модуль
 Розділ модуля

Вправи до розділу 10

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення інформатизації.
2. Поясніть значення і розкрийте структуру служби інтегрованих автоматизованих систем управління НКМЗ.
3. Що собою являє інформаційна інфраструктура підприємства?
4. Що собою являє системно-технічна платформа?
5. Що собою являє функціонально-прикладна програмна платформа, яку роль вона виконує в інформаційній системі підприємства?
6. Розкрийте сутність і значення компонентів функціонально-прикладної програмної платформи:
 - модуль;
 - розділ модуля;
 - додаток.
7. Поясніть структуру і значення моделі організаційно-економічного управління корпорацією.
8. Що собою являє загальна модель інформатизації управління персоналом на НКМЗ?
9. На рис. 10.6 наведено модель формування профілю вимог посади до працівника. Які посадові особи на підприємстві беруть активну участь у цьому процесі?
10. На рис. 10.8 наведено модель системи автоматизованого добору працівників. Хто на підприємстві ухвалює остаточне рішення: брати конкретного претендента на роботу чи відмовити йому?
11. Що собою являє електронне дос'є працівника? Хто користується цією інформацією?
12. Які практичні завдання на підприємстві вирішуються за допомогою комп'ютерної системи «Управління професійним розвитком персоналу»?
13. Які суб'єкти управління персоналом користуються можливостями комп'ютерної системи «Облік праці та нарахування заробітної плати» (рис. 10.12)?
14. З яких структурних елементів складається АРМ фахівця з управління персоналом?
15. Розкрийте основні вимоги до організації АРМ фахівця з управління персоналом.

Творче завдання

Складіть перелік потрібних на кожен день програмних засобів та засобів інформаційно-методичного забезпечення для відділів кадрів, організації праці та

заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці та техніки безпеки. Заповніть таблицю за нижче наведеною формою.

Назва відділу	Потрібні для роботи:	
	програмні засоби	засоби інформаційно-методичного забезпечення

Література для поглибленого вивчення

1. *Алиев В. С.* Информационная технология и системы финансового менеджмента : учеб. пособие / В. С. Алиев. — М.: Форум: Инфра, 2010, — 317 с.
2. Інформаційні системи в економіці : навч. посібник / [В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова та ін.]. — Харків : ХНЕУ, 2011. — 175 с.
3. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навч. посібник / [В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова та ін.]. — Харків : ХНЕУ, 2011, — 484 с.
4. *Исаев Г. Н.* Информационные системы в экономике : учебник / Г. Н. Исаев. — М.: Омега-Л, 2008 — 462 с.
5. *Писаревська Т. А.* Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. А. Писаревська, О. В. Городній ; за заг. ред. Т. А. Писаревської. — К. : КНЕУ, 2006. — 284 с.

Розділ 11

МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

- 11.1. Завдання маркетингу в управлінні персоналом.
 - 11.2. Етапи маркетингових досліджень.
 - 11.3. Методи маркетингових досліджень.
 - 11.4. Формування позитивного іміджу організації на ринку праці.
- Висновки.
Терміни і поняття.
Вправи до розділу 11.
Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- завдання і напрями маркетингу в управлінні персоналом;
- етапи та методи проведення маркетингових досліджень;
- значення і методи дослідження іміджу організації на ринку праці;

уміти:

- визначати цілі проведення маркетингових досліджень в управлінні персоналом;
- обґрунтовувати вибір методів збирання маркетингової інформації для ухвалення управлінських рішень;
- розробляти анкети з метою збирання маркетингової інформації для потреб управління персоналом;
- аналізувати маркетингову інформацію та використовувати її під час ухвалення управлінських рішень;
- досліджувати імідж організації на ринку праці та розробляти пропозиції до його покращення.

11.1. Завдання маркетингу в управлінні персоналом

Характерною рисою сучасного стану економіки є розвиток ринкових відносин у сфері праці, що впливає на процеси та ефективність управління персоналом. З розвитком ринкових відносин зростає роль обміну й розподілу робочої сили у процесі її відтворення.

Відтворення робочої сили ілюструє схема, подана на рис. 11.1.

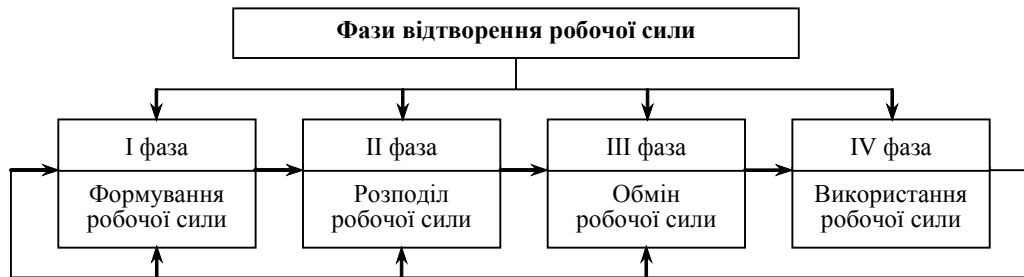


Рис. 11.1. Процес відтворення робочої сили

Перша фаза відтворення робочої сили слугує підготовкою працівника до трудової діяльності. Цей процес починається зі школи і продовжується в професійно-технічних і вищих навчальних закладах, під час навчання на робочому місці, в закладах післядипломної освіти тощо. Розподіл й обмін (II фаза) здійснюються на ринку праці за участю трьох суб'єктів – роботодавців, найманих працівників і держави. У III фазі власник робочої сили свою спроможність до праці (компетенції) передає у користування роботодавцеві, завдяки чому відбувається переміщення працівника зі сфери обігу до сфери виробництва, тобто у IV фазу (використання робочої сили), що відбувається на робочому місці у ході виконання завдань і посадових обов'язків.

Обмін і розподіл робочої сили відбуваються не лише на зовнішньому, а й на внутрішньому ринках праці, а саме — на підприємстві. Такі процеси мають місце у разі підвищення працівника у посаді, переведення до іншого структурного підрозділу, підвищення кваліфікаційної категорії, розряду, що супроводжується ускладненням завдань, зміною обов'язків, розширенням відповідальності, відповідно й збільшенням заробітної плати.

Робоча сила одночасно може перебувати у кількох фазах відтворення. Наприклад, навчання без відриву від виробництва, пошук нової роботи без звільнення з попереднього місця чи вторинної зайнятості.

Завдяки своїй мобільності робоча сила постійно переміщується на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, що супроводжується зміною фаз відтворення.

Після звільнення працівник повертається до сфери обігу, де разом з іншими людьми формує пропозицію робочої сили на зовнішньому ринку праці.

Переміщення робочої сили на внутрішньому і зовнішньому ринках супроводжуються ухваленням різних управлінських рішень. І щоб рішення стали ефективними, керівникам та працівникам служби персоналу треба володіти необхідною інформацією про ситуацію, яка склалася на ринках праці та освітніх послуг. Інформація має бути достовірною, своєчасною та якісною. Дістати її можна через проведення маркетингових досліджень.

Маркетинг в управлінні персоналом — це діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, потрібної для ухвалення рішень з управління персоналом.

Основні завдання маркетингу в управлінні персоналом такі:

—розроблення і реалізація маркетингових заходів для залучення й утримання компетентних працівників;

- створення умов для ефективного використання компетенцій працівників;
- закріплення персоналу в організації;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Маркетингові дослідження проводять за такими напрямками:

- дослідження ринку праці як джерела поповнення та оновлення персоналу організації, зокрема, вивчення попиту і пропозиції на ринку праці;
- дослідження перспектив розвитку ринку праці;
- сегментація ринку праці;
- аналіз ринку освітніх послуг, з одного боку, як джерела поповнення персоналу молодими перспективними фахівцями, а з другого — як бази для навчання штатних працівників;
- вивчення конкурентоспроможності робочої сили на внутрішньому і зовнішньому ринках праці;
- визначення конкурентних позицій підприємства на ринку праці;
- дослідження політики оплати праці підприємств — конкурентів і коригування власної політики та ін.

До суб'єктів ринку праці, з якими організація взаємодіє, ухвалюючи рішення з управління персоналом, належать:

- служба зайнятості;
- рекрутингові та кадрові агенства;
- професійно-технічні та вищі навчальні заклади;
- бізнес-школи і тренінгові компанії;
- консалтингові компанії;
- лізингові й аутсорсингові компанії;
- засоби масової інформації;
- інші організації.

11.2. Етапи маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження в управлінні персоналом проводяться в такій послідовності (рис. 11.2).



Рис. 11.2. Етапи маркетингових досліджень

Етап I. Визначення цілей дослідження. Перш ніж приступати до вибору джерел інформації та її збирання, треба з'ясувати цілі та напрями використання одержаних відомостей. Прикладом таких цілей можуть бути:

- пошук і залучення висококваліфікованих працівників;
- розроблення конкурентних компенсаційних пакетів і ефективної мотивації персоналу;
- розроблення планів і програм навчання працівників тощо.

Етап II. Вибір джерел інформації. Залежно від цілей дослідження використовують внутрішні та зовнішні джерела інформації.

Внутрішні джерела — це:

- документи, що регламентують управління персоналом¹;
- корпоративні засоби інформації: матеріали, що публікуються в корпоративній пресі (газетах, брошурах) і розміщуються на сайті;
- плани з праці: потреба у працівниках, плани з розвитку персоналу, витрати на персонал;
- облікова кадрова документація: штатно-посадова й алфавітна книги, особові картки працівників, табель обліку використання робочого часу;
- статистична звітність з праці, про наявність вакантних посад і потребу в працівниках, про вивільнення працівників;
- результати оцінювання працівників, аналізу виконання працівниками індивідуальних планів підвищення кваліфікації та ін.

До зовнішніх джерел інформації належать:

- нормативно-правові документи: закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;
- аналітичні та інформаційні матеріали з праці та зайнятості органів державного управління;
- наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом (журнали «Україна: аспекти праці», «Довідник кадровика», «Менеджер по персоналу» та ін.);
- інформаційні й рекламні матеріали, які публікують у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агенства й консалтингові компанії;
- навчальні плани підготовки робітників та фахівців у професійно-технічних і вищих навчальних закладах;
- навчальні програми перепідготовки, підвищення кваліфікації та післядипломної освіти, які пропонують різні заклади, агенції, центри на ринку освітніх послуг;
- рекламні оголошення про вакансії, що публікуються у спеціалізованих виданнях («Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Робота для жінок», «Робота в Києві» тощо) та в Інтернеті, зокрема, на сайтах з працевлаштування (<http://www.work.ua>; <http://job.ukr.net>; <http://rabota.ua>; <http://www.rabotaplus.com.ua>; <http://www.jobs.ua>; <http://hh.ua>; <http://novarobota.ua>; <http://www.superjob.ua>; <http://www.rabota-ua.com.ua>; <http://rabota.ria.ua>; <http://alljob.com.ua>; <http://trud.net> тощо);

¹ Див. Розділ 9 «Документація в управлінні персоналом».

- ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;
- спеціалізовані виставки, конференції, семінари, засідання круглого столу та ін.

Додаткову інформацію можна отримати від власних працівників, кандидатів на вакантні посади, інших осіб, які не цікавляться відкритими вакансіями в організації, але формують пропозицію на ринку праці представників окремих професійних груп у певному регіоні. Останні є потенційними кандидатами на вакантні посади.

Схему вибору зовнішніх джерел інформації залежно від поставлених цілей подано на рис. 11.3.



Рис. 11.3. Вибір зовнішніх джерел інформації залежно від цілей маркетингового дослідження:
 → використання джерела інформації обов'язкове;
 ----> використання джерела інформації як допоміжне

Етап III. Збирання інформації. Процедури та методи збирання різних відомостей залежать від цілей маркетингового дослідження і джерел інформації.

Перш ніж приступати до збирання інформації, слід визначити потрібний обсяг, носії та методи збору. Для цього розробляють документи: бланки, форми, таблиці, анкети тощо. Документальне оформлення інформації полегшує її оброблення й використання. Можна виокремити три найбільш поширені методи збирання інформації: спостереження, експеримент і опитування.

Розрізняють основну й допоміжну маркетингову інформацію. Основними називають дані, зібрані з конкретною метою.

Допоміжною вважається інформація, зібрана й систематизована раніше для інших цілей. Допоміжна інформація може бути зібрана самою організацією та іншими суб'єктами ринку праці. Це статистичні дані, результати досліджень, проведених державними органами з праці та зайнятості, комерційними організаціями, вченими, журналістами та організацією самостійно.

Інформація може мати директивний, рекомендаційний, оглядовий, аналітичний характер.

Директивний характер, тобто обов'язковий, мають нормативно-правові документи, затверджені як державними органами влади, так і керівництвом організації, угоди, що укладаються на різних рівнях (генеральна, галузева, регіональні угоди, колективний договір) тощо.

Рекомендації з питань праці, зайнятості, професійного добору, підготовки та підвищення кваліфікації, оцінювання персоналу, мотивації персоналу тощо готують державні органи з праці й зайнятості, рекрутингові, консалтингові агентства тощо. Рекомендаційний характер мають публікації фахівців і вчених у наукових і фахових виданнях, на професійних форумах, в інтернет-порталах.

Оглядовий характер мають статистичні відомості, зібрані, систематизовані й опубліковані державними органами влади, науково-дослідними та міжнародними організаціями. До цієї групи належать ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів, які проводять комерційні організації (рекрутингові агенції, консалтингові компанії).

Аналітична інформація — це плани, прогнози розвитку ринку праці та освітніх послуг, рейтинги вищих навчальних закладів, рекрутингових агенцій, консалтингових компаній, спеціалізованих інтернет-сайтів з працевлаштування та інших агентів ринку праці та освітніх послуг. Аналітичний характер мають результати соціологічних досліджень, наприклад, інтерв'ювання чи анкетування працівників організації, кандидатів, котрі звертаються до організації та рекрутингових компаній у пошуку роботи, безробітних, які перебувають на обліку в центрах зайнятості.

Етап IV. *Аналіз зібраної інформації.* На цьому етапі обробляють і аналізують одержану інформацію. Результати дослідження можуть подаватися в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах. Здобуті дані можуть систематизуватися з використанням статистичних методів і моделей.

Етап V. *Узагальнення інформації та формулювання пропозицій з використання результатів дослідження для ухвалення управлінських рішень.* Результати маркетингових досліджень використовуються для ухвалення рішень під час виконання таких функцій, як:

- пошук, залучення і добір кандидатів на вакантні посади (робочі місця);
- організація працевлаштування, адаптації, переміщення і вивільнення працівників;
- оцінювання і навчання персоналу;

- формування кадрового резерву на ключові посади керівників і професіоналів;
- розроблення політики оплати праці та мотиваційних заходів тощо.

11.3. Методи маркетингових досліджень

Зазвичай застосовують три поширені методи збирання інформації: спостереження, експеримент і опитування.

Спостереження полягає у збиранні інформації способом реєстрації даних. Зібрані у такий спосіб відомості ґрунтуються на власних оцінних висновках фахівців стосовно певного проблемного питання чи ситуації. Спостереження можна проводити у природних або змодельованих (лабораторних) умовах, дослідник може брати безпосередньо участь у діяльності, що вивчається.

Перевагами методу спостереження є його простота й оперативність одержання інформації. Однак цьому підходу притаманний і високий рівень суб'єктивізму. Ефективність спостереження переважно залежить від кваліфікації фахівців, які його здійснюють.

Спостереження як метод маркетингового дослідження містить такі процедури:

- формулювання цілей і завдань спостереження;
- вибір об'єкта спостереження;
- визначення способу спостереження;
- розроблення документів для реєстрації інформації.

Під час проведення дослідження варто враховувати те, що присутність спостерігача може суттєво впливати на поведінку людини і на результати.

Експериментальні дослідження передбачають моделювання ситуації для визначення причинно-наслідкових зв'язків, порівняння альтернативних форм, методів, процедур, об'єктів, підтвердження правильності зробленого вибору.

Під час проведення експериментів використовують експериментальну та контрольну групи, члени яких повинні мати схожі характеристики. Умови експерименту мають бути однакові, а присутність дослідників не повинна впливати на поведінку учасників експерименту.

Опитування може проводитися в усній (інтерв'ювання) та письмовій (анкетування) формах. Опитування може бути іменним, відкритим (фіксується прізвище, ім'я, по батькові, посада особи тощо) й анонімним. Під час анонімного опитування особисті відомості не вказують, хоча окремі характеристики можуть фіксуватися, наприклад, категорія, стать, вік, освіта. Опитувати можна по телефону, поштою, у тому числі електронною, під час особистих контактів. Для збирання інформації можуть використовувались анкети (опитувальні листи) й технічні засоби.

Анкети є поширеними джерелами інформації. Важливим питанням є визначення обсягу й структури анкети, набору запитань, форми подачі та послідовності. Складаючи анкети, слід уникати поширених помилок: включати запитання, на які неможливо відповісти; такі, на які респонденти не хочуть відповідати; які не потребують відповіді; відсутність запитань, на які обов'язково потрібно було б дати відповідь. Під час розроблення анкети необхідно чітко та зрозуміло формулювати запитання. На початку анкети потрібно розмістити звернення до респондентів, дати пояснення, для чого ви-

користуватимуться результати опитування, описати технологію заповнення анкети.

Для формулювання запитань можна використовувати різні типи.

1. *Закриті запитання*, в яких подано кілька варіантів альтернативних відповідей. Респонденту треба вибрати варіант чи кілька варіантів, які віддзеркалюють його думку.

Приклад. Закрите запитання

для дослідження мотиваційних настанов працівників.

Виберіть найбільш значущі для вас мотиваційні фактори:

- стабільна заробітна плата;
- можливості підвищення на посаді;
- самостійність у роботі;
- справедливе оцінювання результатів праці;
- можливості для професійного зростання;
- високий рівень відповідальності;
- визнання та схвалення результатів праці з боку керівництва;
- творча праця;
- спілкування з колегами, клієнтами, партнерами.

Закриті запитання можуть містити не лише варіанти відповідей, а й шкалу оцінювання важливості певного фактора чи гостроти проблеми. Рекомендується використовувати шкалу з непарною кількістю оцінок.

Приклад

Чи погоджуєтесь ви з тим, що чинна система оплати праці в нашій організації є справедливою? Підкресліть правильний варіант відповіді.

- Так.
- Швидше так, аніж ні.
- Не знаю.
- Швидше ні, аніж так.
- Ні.

2. *Відкриті запитання*, які не містять варіантів відповідей чи шкали оцінювання. На них респондент може відповідати у довільній формі. Після запитання подається кілька вільних рядків для відповіді.

Приклад

Вкажіть на найбільш значущі для вас мотиваційні фактори _____

3. *Напівзакриті (комбіновані запитання)* використовують у ситуаціях, коли складно чи неможливо передбачити всі варіанти відповідей. Після надання альтернативних варіантів залишають кілька вільних рядків і зазначають, що коли жоден варіант відповіді не збігається з думкою респондента, йому слід самостійно зазначити свій варіант відповіді або ж доповнити обрані варіанти.

4. *Прямі* — на такі запитання респондент має відповідати «так» чи «ні».

Приклад

Чи задоволені Ви своєю роботою у відділі організації праці та заробітної плати?

☐ Так ☐ Ні

Чи вважаєте Ви, що чинну на підприємстві систему мотивації потрібно змінювати?

☐ Так ☐ Ні

5. *Непрямі запитання.* Під час відповіді на такі запитання респонденту потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших людей, членами колективу. Використовуються у випадках, коли потрібно з'ясувати думку стосовно певних проблемних питань.

Приклад

- Окремі працівники вважають, що чинна система оплати праці є неефективною і її потрібно змінювати. Чи поділяєте ви цю думку?
- Іноді працівники висловлюють своє невдоволення умовами праці. Що ви думаєте з цього приводу?

Під час установлення послідовності запитань треба скористатися такими рекомендаціями:

- перші запитання мають викликати інтерес у респондентів;
- складні запитання потрібно ставити наприкінці;
- запитання мають розташовуватись в анкеті у логічній послідовності.

Разом з анкетами й опитувальними листами у практиці маркетингових досліджень можуть застосовуватися різні технічні засоби. Під час інтерв'ювання запис інформації може здійснюватися за допомогою диктофонної техніки. Зібрану в такий спосіб інформацію можна не лише повністю відтворити, а й визначити зацікавленість особи, котра бере участь в інтерв'ю.

Для належної організації опитування потрібно скласти *план вибірки*. Вибірка — це частина певної групи людей, яка уособлює всю групу. У ході складання плану вибірки слід відповісти на такі запитання:

- Кого опитувати?
- Яку кількість людей потрібно опитати?
- У який спосіб добирати членів вибірки?

11.4. Формування позитивного іміджу організації на ринку праці

Для забезпечення ефективної політики управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства важливого значення набуває формування позитивного іміджу організації як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці.

Імідж — це емоційно забарвлений образ певного об'єкта чи суб'єкта, який склався у свідомості певної групи, організації чи громадськості. Імідж впливає на емоції, поведінку та ставлення особистості й групи до об'єкта чи суб'єкта.

Імідж організації — це образ організації, який склався у свідомості людей.

Імідж організації на ринку праці визначає низка характеристик, сукупність яких формує бренд роботодавця.

Бренд роботодавця — характеристики, які визначають привабливість і конкурентоспроможність організації на ринку праці. Слабкі сторони бренду роботодавця значно обмежують можливості залучення до організації висококваліфікованих працівників. І навпаки: сильний бренд роботодавця сприяє залученню компетентних керівників і професіоналів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Бренд роботодавця визначає рівень його привабливості не лише для кандидатів, а й для співробітників. Характерні особливості бренду роботодавця подано на рис. 11.4.



Рис. 11.4. Характеристики бренду роботодавця

Кожна організація має свій імідж і бренд незалежно від того, чи переймається керівництво питаннями формування позитивного образу компанії чи ні. У разі, якщо маркетинговим дослідженням не приділяється належної уваги і створенню позитивного іміджу, останній може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства на ринку, зокрема і на ринку праці.

Імідж організації можна вивчати різними методами.

Опитування працівників організації, її партнерів, споживачів, кандидатів на вакантні посади тощо. Таке звертання із запитаннями може організовувати служба персоналу спільно з відділом маркетингу чи відділом зв'язків з громадськістю або ж консалтингова компанія.

За допомогою такого методу можна дослідити лояльність працівників до компанії, рівень їхнього задоволення умовами, організацією та оплатою праці,

взаємовідносинами в колективі, наповненні компенсаційного пакета тощо. Завдяки опитуванню можна з'ясувати очікування працівників стосовно оплати праці, професійного та посадового зростання.

Важливі відомості можна почерпнути від працівників, які звільняються з організації під час так званого *завершального інтерв'ю*. Співробітники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення. Це можуть бути невідповідний компенсаційний пакет, соціально-психологічний клімат у колективі та стиль керівництва, відсутність перспектив професійного та кар'єрного зростання тощо. Під час завершального інтерв'ю можна дістати інформацію про взаємовідносини у трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, та ін.

Невдоволення працівників політикою підприємства в галузі управління персоналом негативно впливає на її імідж. Коли процедура звільнення супроводжується конфліктами, існує вірогідність поширення колишніми працівниками негативної інформації про організацію в професійних колах.

Керівникам і працівникам служби персоналу особливо ретельно потрібно досліджувати причини звільнень:

- компетентних працівників;
- працівників, що перебували у резерві на заміщення керівних вакантних посад;
- новоприйнятих працівників;
- працівників, у навчання яких організація вклала значні кошти.

Вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації й розміщеної в Інтернеті

Для пошуку необхідних відомостей у мережі Інтернет можна скористатися пошуковими системами, найпопулярнішими серед яких в Україні є такі: Google, Meta, Yandex, Rambler, Bigmir.net. У роботі з інтернет-системами варто дотримуватися таких правил:

- запит має бути чітким і лаконічним;
- слід уникати загальних формулювань;
- пошук має здійснюватися за кількома словами;
- під час формулювання запиту не потрібно використовувати великі літери, якщо це не стосується власних імен;
- доцільно користуватися мовою запитів — спеціальними пошуковими символами, призначеними для розширення чи обмеження результатів пошуку. Наприклад, якщо потрібно знайти словосполучення, то його варто взяти у лапки. Для обмеження пошуку використовується слово «NOT». Слово «OR» можна застосовувати для пошуку документів, що містять одне з пошукових слів.

Аналіз неефективних рішень у галузі добору персоналу

Ретельного аналізу потребують такі випадки:

- ✓ *Новий працівник не проходить випробувального терміну.* Якщо він не має необхідних знань, навиків, якостей для виконання посадових обов'язків, результати його праці значно нижчі за встановлені параметри, то це вказує на низьку дієвість і валідність методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.

✓ *Працівник звільняється з роботи за власним бажанням.* Якщо працівник звільняється через кілька місяців після працевлаштування, то причиною може бути надання йому недостовірної інформації щодо роботи, оплати й умов праці, соціального пакета під час відбіркових процедур. Коли працівник звільняється через півроку чи рік, то причина може критися у відсутності перспектив кар'єрного зростання. Якщо керівник обіцяв кандидату підвищити його на посаді за умов досягнення відповідних результатів праці й не виконав своєї обіцянки, той почне шукати нове місце роботи, де зможе задовольнити власні статусні потреби.

Вивчення претензій і побажань працівників під час адаптації, підсумкового оцінювання (атестації), після навчання та ін. Відомості про рівень задоволення працівників умовами та організацією праці, компенсаційним пакетом, взаємовідносинами у трудовому колективі, можливостями професійного розвитку та кар'єрного зростання можна дістати у ході бесіди з новоприйнятими працівниками і після проходження ними випробувального терміну; під час проведення оцінювального (атестаційного) інтерв'ю з працівниками; за допомогою опитування та анкетування співробітників під час або після навчання.

Висновки

Маркетинг в управлінні персоналом – це діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, потрібної для ухвалення рішень з управління персоналом. Завданнями маркетингу є: розроблення й реалізація маркетингових заходів для залучення й утримання компетентних працівників; створення умов для ефективного використання компетенцій працівників; закріплення персоналу в організації; формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Етапи маркетингових досліджень в управлінні персоналом — це визначення цілей дослідження; вибір джерел інформації; збирання відомостей, їхній аналіз, узагальнення інформації та формулювання пропозицій до використання результатів дослідження для ухвалення управлінських рішень. Процедура і методи збирання відомостей залежать від цілей маркетингового дослідження та джерел інформації.

Можна виокремити три поширені методи збирання інформації: спостереження, експеримент і опитування. Спостереження — це збирання відомостей способом реєстрації дослідником потрібних даних. Зібрана в такий спосіб інформація ґрунтується на власних оцінках висновках фахівців стосовно певного питання чи ситуації, що склалася. Експериментальні дослідження передбачають моделювання ситуації для встановлення причинно-наслідкових зв'язків, порівняння альтернативних форм, методів, процедур, об'єктів, підтвердження правильності зробленого вибору.

Опитування може проводитися в усній та письмовій формах. Для збирання інформації можуть застосовуватися анкети (опитувальні листи) й технічні засоби. Важливим питанням є визначення обсягу й структури анкети, набору запитань, форми подання і послідовності їх.

Для забезпечення ефективної політики управління персоналом важливого значення набуває формування позитивного іміджу організації як в бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Імідж організації на ринку праці визначає низка характеристик, сукупність яких формує бренд роботодавця. Слабкі сторони бренду роботодавця значно обмежують можливості залучення до роботи висококваліфікованих працівників. У випадку, якщо організація не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного представницького образу, останній може негативно позначитися на її конкурентоспроможності на ринку, зокрема й на ринку праці. Імідж можна дослідити за допомогою опитування працівників, партнерів, споживачів, кандидатів на вакантні посади; вивчення матеріалів, опублікованих у засобах масової інформації й розміщених в Інтернеті; аналіз помилок з добору персоналу; претензій і побажань працівників у період адаптації, підсумкового оцінювання та ін.

Терміни і поняття

Анкета
Бренд роботодавця
Експериментальні дослідження
Імідж організації
Маркетинг в управлінні персоналом
Маркетингова інформація
Маркетингові дослідження
Опитування
Спостереження

Вправи до розділу 11

Питання для самоконтролю

1. Розкрити сутність і напрями маркетингу в управлінні персоналом.
2. Охарактеризувати етапи процесу відтворення робочої сили.
3. Обґрунтувати необхідність використання маркетингової інформації для ухвалення рішень з управління персоналом.
4. Розкрити етапи проведення маркетингових досліджень в управлінні персоналом.
5. Навести джерела маркетингової інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень.
6. Зробити порівняння методів спостереження, експерименту й опитування.
7. Навести типи запитань, які можуть використовуватися під час розроблення анкет для збирання маркетингової інформації.
8. Розкрити значення формування позитивного іміджу організації на ринку праці.
9. Навести характеристики, що формують бренд роботодавця.
10. Описати методи дослідження іміджу організації на ринку.

Практичне завдання

1. Розробити анкету для дослідження лояльності працівників організації.
2. Розробити проект заходів з дослідження конкурентоспроможності (іміджу) організації на ринку праці.

Література для поглибленого вивчення

1. *Колпаков В.М.* Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2007.

Розділ 12

ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

- 12.1. Сутність і значення планування для ефективного управління персоналом.
- 12.2. Планування трудомісткості виробничої програми.
- 12.3. Планування чисельності персоналу.
- 12.4. Планування продуктивності праці.
- 12.5. Планування соціального розвитку організації.
- 12.6. Планування витрат на персонал.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 14.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- значення планування і види планів в управлінні персоналом;
- порядок визначення трудомісткості виробничої програми;
- методи планування чисельності персоналу;
- методи планування продуктивності праці;
- сутність і завдання планування соціального розвитку організації;
- порядок планування витрат на персонал;

уміти:

- застосовувати теоретичні знання для визначення трудомісткості окремих виробів і виробничої програми;
- розраховувати планову явочну і облікову чисельність персоналу різних функціональних категорій;
- планувати продуктивність праці;
- планувати заходи з соціального розвитку організації;
- визначати планові обсяги коштів на утримання персоналу.

12.1. Сутність і значення планування для ефективного управління персоналом

Управління соціальними об'єктами неможливе без планування, це повною мірою стосується і управління персоналом організацій. Управління персоналом і починається саме з планування.

З огляду на ліміт часу, що надається на вивчення студентами дисципліни «Управління персоналом», у цьому розділі розглядаються особливості і методи планування;

- трудомісткості виробничої програми;
- чисельності персоналу;
- продуктивності праці;
- соціального розвитку організації;
- витрат на утримання персоналу.

Планування в економіці — це складний процес визначення необхідних колективних дій і розрахунків потрібних ресурсів для досягнення корпоративних цілей.

Правильно поставлене планування є важливою передумовою конкретизації завдань підрозділам підприємства, забезпечення їх ресурсами, запобігання порушенням виробничого ритму, своєчасного виконання договірних зобов'язань перед замовником і постачальниками, задоволення потреб працівників.

Діяльність великих промислових підприємств, особливо у сфері важкого машинобудування, дуже різноманітна. Вона надзвичайно ускладнена як специфікою галузі виробництва, так і численними зовнішніми перешкодами. Цим обумовлена потреба у ретельній підготовці виробництва і насамперед — забезпечення його конкурентоспроможним персоналом.

Усе це можливе за наявності широкої гами добре обґрунтованих заходів, що стосуються різних сторін виробництва. Зокрема, ефективне управління персоналом має базуватися на таких планах:

- виробництва продукції загалом і для кожного виробничого підрозділу;
- трудомісткості кожного виробу і виробничої програми;
- чисельності персоналу;
- продуктивності праці;
- витрат на утримання персоналу;
- поповнення (наймання) працівників;
- адаптації та розвитку персоналу;
- поліпшення умов праці;
- соціального розвитку підприємства.

За умов затяжної економічної кризи, суттєвого скорочення обсягів виробництва може гостро постати потреба у складанні плану з вивільнення працівників.

12.2. Планування трудомісткості виробничої програми

Трудомісткість — економічний показник, який характеризує затрати живої праці на одиницю продукції, послуг або інший визначений обсяг роботи.

Показник трудомісткості широко використовується в планово-економічній роботі для складання планів виробничих потужностей за видами продукції, структурними підрозділами та загалом по підприємству; розрахунків планів ви-

робництва продукції, обсягів незавершеного виробництва, потреб в устаткуванні, робочій силі, фонді заробітної плати; аналізу рівня і динаміки продуктивності праці; обґрунтування ефективності технічних і організаційних заходів; оцінювання технологічності нових виробів та економічної ефективності технологічних процесів; вирішення низки питань, пов'язаних із ціноутворенням, фінансами підприємства тощо.

Щоб зрозуміти природу трудомісткості, звідки вона береться, треба дещо знати про виробництво. Таблиця 12.1 ілюструє послідовність дій у визначенні трудомісткості виготовлення нескладної деталі в одному з цехів. Бувають деталі складні, до виготовлення яких залучають працівників кількох цехів чи виробництв. Наприклад, заготовку виливають у ливарному цеху, в механічному цеху виконують токарні, фрезерувальні, шліфувальні операції, потім деталь надходить у фарбувальний цех, де її покривають відповідними фарбами. У такому разі загальна трудомісткість виготовлення деталі включатиме затрати часу ливарників, верстатників і фарбувальників.

Так визначається технологічна трудомісткість T_T виготовлення однієї деталі, всіх інших деталей, а також складальних, монтажних, випробувальних операцій і процесів. У теорії разом із технологічною розрізняють трудомісткість обслуговуючих процесів $T_{об}$, виробничу T_v , трудомісткість управління T_y і повну T_p .

Таблиця 12.1

**ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ У ВИЗНАЧЕННІ ТРУДОМІСТКОСТІ
ВИГОТОВЛЕННЯ ДЕТАЛІ**

Завдання	Виконавець	Результат
1. Спроекувати деталь	Конструктор	Робоче креслення деталі
2. Спроекувати технологію виготовлення деталі	Технолог	Технологічний маршрут виготовлення деталі Поопераційні технологічні карти
3. Розрахувати норми затрат часу на всі технологічні операції	Технолог	Норма основного (машинного) часу T_o
	Нормувальник	Норма поштучного часу $T_{шт}$ та поштучно-калькуляційного часу $T_{шк}$
4. Визначити трудомісткість виготовлення деталі	Нормувальник (складає нормативні затрати часу на всі переходи та операції)	Трудомісткість виготовлення деталі T у норм.-год

Трудомісткість обслуговування включає затрати праці допоміжних підрозділів і працівників, які зайняті обслуговуванням основного виробництва. Виробнича трудомісткість складається з технологічної та трудомісткості обслуговування:

$$T_v = T_T + T_{об}$$

Трудомісткість управління включає затрати праці всього управлінського персоналу: керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Повна трудомісткість складається з виробничої та трудомісткості управління:

$$T_{\text{п}} = T_{\text{в}} + T_{\text{у}} = T_{\text{т}} + T_{\text{об}} + T_{\text{у}}$$

У практиці планування на підприємствах, як правило, намагаються точно розрахувати технологічну трудомісткість, щоб на базі цього показника планувати чисельність основних робітників-відрядників за нормативним методом.

Більш-менш точно визначити повну трудомісткість продукції та всі її складові можна лише на підприємстві, яке виробляє монопродукт, наприклад, на вугільній шахті чи в кар'єрі, де вибирають залізну руду. Переважна більшість підприємств виробляє широкий асортимент продукції. В таких умовах встановити повну трудомісткість кожного окремого продукту можливо, але немає практичного сенсу через складні розрахунки, натомість обмежуються визначенням технологічної трудомісткості продукції на кожен окремий виріб і загалом на виробничу програму.

Залежно від способу визначення розрізняють трудомісткість: нормовану, планову, фактичну.

Нормована трудомісткість обчислюється за чинними нормами затрат робочого часу на виготовлення продукції в усіх виробничих підрозділах підприємства.

Планова трудомісткість розраховується на майбутній плановий період на базі нормованої з урахуванням прогнозованих змін в обсягах і номенклатурі продукції, запровадження продуктивної техніки, підвищення кваліфікації працівників, планового коефіцієнта виконання норм тощо.

Фактична трудомісткість визначається на основі табельного обліку відпрацьованого часу в людино-годинах. Нормована і планова трудомісткість обчислюються в нормо-годинах затрат праці.

Суб'єктами визначення, обліку та планування трудомісткості є нормувальники в цехах і відповідний сектор у відділі організації праці та заробітної плати. Вони ведуть облік чинних норм затрат праці й відомості трудомісткості за видами продукції та професіями робітників у розрізі дільниць, цехів, виробництв і по підприємству загалом.

Планування трудомісткості полягає в розрахунках її планової величини на наступний плановий період з урахуванням запланованих змін в обсягах і структурі виробничої програми та умовах виробництва.

У табл. 12.2 наведено перелік можливих змін, що впливатимуть на обсяг і структуру трудомісткості.

Таблиця 12.2

**ПЕРЕЛІК ІМОВІРНИХ ЗМІН У ВИРОБНИЦТВІ,
ЯКІ МОЖУТЬ ВПЛИВАТИ НА ТРУДОМІСТКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ¹**

Шифр	Чинник
1.	1. Конструктивні зміни
1.1.	Зміни в робочих кресленнях деталей
1.2.	Заміна частини деталей машин більш досконалими і технологічними
1.3.	Зміна складу вузлів, інших складальних одиниць
1.4.	Уніфікація вузлів і деталей

¹ Нормування праці : підручник / [Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В. І.] ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К., 1995. — С. 184-185.

Шифр	Чинник
2.	Технологічні зміни
2.1.	Механізація та автоматизація технологічних процесів
2.2.	Упровадження нового устаткування
2.3.	Модернізація устаткування
2.4.	Модернізація і оновлення оснастки та інструменту
2.5.	Коригування технології
2.6.	Зміна технологічних маршрутів
3.	Удосконалення організації виробництва і праці
3.1.	Організація потокового виробництва
3.2.	Розвиток бригадної форми організації праці
3.3.	Удосконалення організації та обслуговування робочих місць
3.4.	Організація багатостанкового обслуговування
3.5.	Суміщення професій
3.6.	Удосконалення оперативного планування виробництва
3.7.	Проведення заходів щодо підвищення коефіцієнта змінності і завантаження устаткування
3.8.	Заміна досвідно-статичних норм технічно обґрунтованими
4.	Зміна системи кооперації
4.1.	Заміна покупних деталей, вузлів і напівфабрикатів деталями, вузлами і напівфабрикатами власного виробництва
4.2.	Заміна деталей, вузлів і напівфабрикатів власного виробництва покупними
5.	Упровадження технічно обґрунтованих норм
6.	Перегляд застарілих і помилково встановлених норм

Розглянемо типовий для машинобудування приклад зменшення трудомісткості виготовлення деталі внаслідок удосконалення технології виробництва.

Приклад

Деталь № 21.372 «Обойма» довгий час виробляли з товстолистової сталі за такою технологією:

- розмітка контуру заготовки на сталевому листі;
- вирізання заготовки газовим різакон;
- нагрівання заготовки до $t = 1200^{\circ}\text{C}$ в електропечі;
- згинання заготовки в трубку під молотом;
- охолодження заготовки;
- зварювання подовжнього шва;
- зачищення шва;
- оброблення заготовки до потрібних розмірів на токарному верстаті.

Згідно з планом організаційно-технічних заходів на IV кв. року змінили технологічний маршрут виготовлення заготовки для деталі № 21.372 «Обойма». Від 1 січня заготовку почали виливати в сталеливарному цеху з використанням методу машинної формовки. Операція оброблення заготовки на токарному верстаті збереглася.

Стали непотрібними операції: розмітка, вирізання, нагрівання, згинання, охолодження, зварювання та зачищення шва. Натомість з'явилися операції ливарного виробництва: формування, заливання рідкого металу, охолодження, вибивка відливок та їх зачищення.

Завдяки зміні технології загальні затрати робочого часу на одну деталь зменшилися на 37,5 хв. Річний план виробництва деталі становить 850 шт. Річний обсяг зменшення трудомісткості становитиме:

$$850 \cdot 37,5_{\text{хв}} = \frac{31875_{\text{хв}}}{60} = 531,25_{\text{норм.-год}}$$

Розрахунки, наведені у прикладі, виконують економісти підприємств стосовно інших чинників, якщо вони реально будуть задіяні.

Планова технологічна трудомісткість може збільшуватись, якщо підприємство збільшує обсяги виробництва тієї ж продукції, або знімає з виробництва застарілі вироби і переходить на нові, досконаліші, але складніші щодо виготовлення.

Головне в управлінні трудомісткістю — ретельно розраховувати норми затрат часу, норми виробітку та обслуговування, нормовані завдання, норми чисельності тощо. Своєчасно переглядати застарілі норми, помилково встановленні. Вкрай важливо вести точний облік трудомісткості, якщо відбуваються зміни в нормах праці, негайно коригувати показники трудомісткості.

Якщо на підприємстві використовуються інформаційні технології для нормування праці, то не становить труднощів мати нормовану реальну трудомісткість на будь-який момент часу.

12.3. Планування чисельності персоналу

Планування чисельності персоналу полягає у визначенні на плановий період кількості працівників різних категорій, потрібних для реалізації виробничої програми і досягнення стратегічних цілей організації.

Структура персоналу є багатогранною і має розглядатися через призму його соціально-трудових ознак: професійної, кваліфікаційної, статусної, гендерної, вікової та ін. Для забезпечення раціонального поділу і кооперування праці важливими є пропорції у професійній і кваліфікаційній структурі персоналу. Умова пропорційності полягає в тому, що співвідношення чисельності працівників різних професій і кваліфікацій мають бути такими ж, як і співвідношення трудомісткостей робіт і функцій, які вони мають виконувати. Якщо, наприклад, трудомісткість токарних робіт удвічі більша від трудомісткості фрезерних, то й співвідношення між кількістю необхідних токарів і фрезерувальників має бути таким же.

У межах кожного виду робіт повинна дотримуватись аналогічна умова пропорційності в кваліфікаційній структурі. Якщо, наприклад, частка токарних робіт третього кваліфікаційного розряду у загальній їх трудомісткості становить 30 %, то такою ж має бути частка токарів відповідного кваліфікаційного рівня.

Недотримання умови пропорційності в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу спричиняє втрати або непродуктивні затрати робочого часу працівників вищої кваліфікації та неякісне виконання робіт працівниками нижчої кваліфікації.

В умовах конкуренції підприємства вимушені швидко адаптуватися до кон'юнктурних змін на ринку товарів і послуг — змінювати й оновлювати асортиментний портфель. У зв'язку з цим змінюється структура трудомісткості продукції, що вимагає адекватних змін професійно-кваліфікаційної структури персоналу — особливо основних робітників, щоб уникнути надмірних втрат і непродуктивних затрат робочого часу та забезпечити належний рівень якості продукції. Диспропорції в структурі персоналу можуть виникати також у зв'язку з внутрішніми змінами в організації — з упровадженням нових технологій та організаційних ноу-хау, з механізацією й автоматизацією окремих робіт і операцій тощо.

Усунення диспропорцій у структурі персоналу через звільнення «зайвих» працівників і наймання «потрібних» є небажаним у соціально-економічному сенсі та складним з огляду на законодавчі норми стосовно звільнення найманих працівників. Кращий спосіб запобігання та усунення структурних диспропорцій — підвищення професійної гнучкості персоналу на основі освоєння нових і суміжних професій чи спеціальностей. Задля цього на підприємствах створюються відповідні організаційно-технічні умови і застосовується спеціальне стимулювання працівників.

Щоб розрахувати потрібну чисельність персоналу на плановий період $Ч_{пл}$, треба знати наявну кількість людей на початок планового періоду $К_n$, скільки людей звільниться за плановий період за різними мотивами та причинами $Ч_з$ і скільки людей треба додатково найняти $Ч_д$:

$$Ч_{пл} = К_n - Ч_з + Ч_д.$$

Кількість працівників, які будуть звільнені у плановому періоді, можна визначати з прийнятною похибкою на основі екстраполяції фактичних даних за попередні три роки, якщо не передбачаються докорінні зміни в організації та на ринку праці.

За відомої кількості працівників на початок планового періоду і розрахункової кількості тих, що будуть звільнені, проблематичним залишається встановлення загальної потреби в працівниках різних категорій, після чого можна досить просто визначити за наведеними рівняннями потреби додаткового найму.

Методи планування чисельності працівників. Залежно від масштабів і типу виробництва, категорій працівників, наявної нормативної бази та інших обставин застосовуються різні методи і прийоми виконання планових розрахунків. Основними серед них є *балансові*, які умовно можна поділити на дві групи: *нормативно-балансові*, засновані на використанні норм і нормативів праці; *балансові досвідно-статистичні*, засновані на статистичних даних підприємства за минулі періоди. Крім зазначених, застосовуються й інші — *спеціальні методи планування чисельності працівників певних категорій*.

У вітчизняній практиці планування чисельності працівників найчастіше використовуються саме нормативно-балансові методи. Від інших підходів вони відрізняються простотою, доступністю інформації для розрахунків, забезпечують прийнятну точність результатів.

Загальною основою нормативно-балансових методів, на основі яких визначаються планові затрати праці, є *норми часу* (або виробітку); *норми обслуговування* робочих місць основними і допоміжними робітниками; *норми керування* для керівників різних рівнів управління.

У відповідності до зазначених норм застосовуються такі нормативно-балансові методи планових розрахунків чисельності працівників: за плановою трудомісткістю робіт і операцій; за нормами обслуговування; за нормами керування.

У загальній чисельності персоналу промислових підприємств найбільше робітників (80—85 %). Тому в першу чергу економісти визначають потрібну планову чисельність робітників і намагаються це виконати якомога точніше.

Надлишок робітників призведе до неповного завантаження робочих місць і зайвих витрат заробітної плати. Нестача робітників може обернутися щонайменше запровадженням надурочної праці з відповідною грошовою компенсацією, що теж небажано.

Традиційно в Україні до 50 % робітників працюють за відрядною формою оплати праці та відповідно мають технічно обґрунтовані норми затрат робочого часу на виконуваних трудових операціях. Планову чисельність робітників-відрядників встановлюють за нормованою трудомісткістю.

Частина робітників зайнята обслуговуванням робочих місць, обладнання, приміщень та інших об'єктів, для чого існують відповідні норми обслуговування. Це наладники технологічного обладнання, чергові електрики, механіки, слюсарі, розподільувачі робіт, прибиральники, двірники тощо. Планову кількість цієї категорії робітників визначають за нормами обслуговування.

Також є незначний відсоток робітників, яким немає сенсу встановлювати ні норми затрат часу, ні норми обслуговування: машиністи підйомних кранів, водії внутрішнього транспорту, охоронці, пожежники, ліфтери. Планову чисельність таких працівників визначають залежно від кількості робочих місць і коефіцієнта змінності.

Стосовно робітників визначають два види планової чисельності: явочну і облікову (спискову). Явочна чисельність має забезпечувати виконання трудових обов'язків на робочих місцях упродовж запланованої тривалості робочого часу. Тобто це мінімально необхідна кількість робітників, які обов'язково мають бути на відповідних робочих місцях і виконувати виробничі завдання.

Але ж робітник — не машина. Він хоче мати відпустку для відпочинку та оздоровлення, може захворіти, з поважних причин може попросити відпустку на один-два дні без оплати тощо. Щоб виробництво не зупинилося, для заміни відсутніх робітників заздалегідь передбачають відповідний резерв робочої сили, який разом з явочною кількістю працівників називають обліковою, або списковою, чисельністю.

Планову явочну чисельність робітників-відрядників $\text{Ч}_{\text{рвя}}$ розраховують за формулою

$$\text{Ч}_{\text{рвя}} = \frac{\sum T}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}}$$

де $\sum T$ — сумарна нормована трудомісткість відрядних робіт на плановий період, норм.-год;

$\Phi_{\text{пл}}$ — корисний плановий фонд робочого часу одного робітника, год;

$K_{\text{н}}$ — коефіцієнт, що враховує середній рівень виконання норм затрат часу.

Облік сумарної трудомісткості продукції та її зміни веде сектор нормування праці.

Корисний плановий фонд робочого часу розраховує економіст із праці, для цього він складає баланс робочого часу (табл. 12.3). Неявки і втрати робочого часу за пп. 6—9 визначають як середні величини за попередні три роки.

Таблиця 12.3

**ЗРАЗОК БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ
ОДНОГО ПРАЦІВНИКА НА 2011 р.**

№ з/п	Показники балансу	Значення показників
1	Календарний фонд часу, дн.	365
2	Кількість вихідних днів за п'ятиденного робочого тижня	105
3	Кількість святкових і неробочих днів	10
4	Кількість робочих днів (номінальний фонд часу)	250
5	Середня тривалість відпустки, роб. дн.	20
6	Неявки у зв'язку з хворобами, роб. дн.	9
7	Втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни, роб. дн.	0,8
8	Неявки у зв'язку з виконанням державних обов'язків, роб. дн.	1,2
9	Інші неявки з дозволу адміністрації	1
10	Корисний плановий фонд робочого часу одного працівника, дн. [п. 4 – (пп. + п. 6 + п. 7 + п. 8 + п. 9)]	218
11	Середня тривалість робочого дня, год	7,86
12	Корисний (плановий) фонд робочого часу одного працівника, год	1713,5

Облік середнього рівня виконання норм за професіями робітників і підрозділами ведуть нормувальники в цехах. На підприємстві інформацією про рівень виконання норм володіє сектор нормування праці.

$$K_{\text{н}} = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}},$$

де $T_{\text{норм}}$ — нормований час виготовлення певного обсягу продукції, норм.-год;

$T_{\text{факт}}$ — фактично затрачений час на виготовлення того ж обсягу продукції, год.

Планову облікову чисельність робітників-відрядників $\text{Ч}_{\text{рво}}$ розраховують за формулою

$$\text{Ч}_{\text{рво}} = \frac{\sum T}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}} \cdot K_{\text{о}} = \text{Ч}_{\text{рвя}} \cdot K_{\text{о}},$$

де $K_{\text{о}}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності на облікову:

$$K_{\text{о}} = \frac{\Phi_{\text{н}}}{\Phi_{\text{пл}}},$$

де $\Phi_{\text{н}}$ — номінальний фонд робочого часу, тобто час функціонування виробничих підрозділів, год.

Приклад

Користуючись даними табл. 14.3, визначимо коефіцієнт перерахунку явочної чисельності на облікову:

$$K_{\text{о}} = \frac{\Phi_{\text{н}}}{\Phi_{\text{пл}}} = \frac{250}{218} = 1,147$$

Це означатиме, що за такого балансу робочого часу облікова чисельність робітників-відрядників має бути більшою за явочну на 14,7 %.

Цех за планом має виготовити вироби:

А — 400 шт. із трудомісткістю 53 норм.-год кожен;

Б — 2700 шт. із трудомісткістю 18 норм.-год кожен;

В — 3600 шт. із трудомісткістю 26,8 норм.-год кожен.

Крім того, за планом виготовлення запасу деталей і напівфабрикатів (незавершене виробництво) цех одержав ліміт трудомісткості у 2300 норм.-год. Середній коефіцієнт виконання норм $K_{\text{н}} = 1,32$.

На підставі наведеної інформації розраховуємо планову явочну та облікову чисельність робітників-відрядників.

$$\begin{aligned} \text{Ч}_{\text{рвя}} &= \frac{\sum T}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}} = \frac{400 \cdot 53 + 2700 \cdot 18 + 3600 \cdot 26,8 + 2300}{1713,5 \cdot 1,32} = \\ &= \frac{21200 + 48600 + 96480 + 2300}{2261,8} = \frac{168580}{2261,8} = 74,5 \approx 75 \text{ робітників.} \end{aligned}$$

Звідси планова облікова чисельність становитиме

$$\text{Ч}_{\text{рво}} = \text{Ч}_{\text{рвя}} \cdot K_{\text{о}} = 75 \cdot 1,147 = 86 \text{ осіб.}$$

Облікову чисельність допоміжного персоналу $\text{Ч}_{\text{до}}$ за наявності норм обслуговування розраховують за формулою

$$\text{Ч}_{\text{до}} = \frac{O \cdot K_{\text{з}}}{H_{\text{об}}} \cdot K_{\text{о}},$$

де O — кількість об'єктів, що підлягають обслуговуванню;

$H_{\text{об}}$ — норма обслуговування об'єктів на одного робітника за робочий день;

$K_{\text{з}}$ — коефіцієнт змінності роботи допоміжного (обслуговуючого) персоналу.

Приклад

Цех одержав 35 одиниць технологічного обладнання, налагодження якого здійснюють наладники. Норма обслуговування на одного наладника 15 од. за зміну. В першу зміну функціонують в середньому 32 верстати, в другу — 20, у третю — 15.

Розраховуємо коефіцієнт змінності за формулою

$$K_3 = \frac{32 + 20 + 15}{32} = 2,1.$$

Отже, облікова чисельність наладників становитиме

$$\text{Ч}_{\text{до}} = \frac{O \cdot K_3}{N_{\text{об}}} \cdot K_o = \frac{32 \cdot 2,1}{15} \cdot 1,147 = 5,14 \approx 5 \text{ наладників.}$$

Облікову чисельність допоміжних робітників, які не мають норм обслуговування $\text{Ч}'_{\text{до}}$, розраховують, спираючись на кількість робочих місць, що функціонують $N_{\text{рм}}$, і коефіцієнт змінності.

$$\text{Ч}'_{\text{до}} = N_{\text{рм}} \cdot K_3 \cdot K_o.$$

Приклад

Металургійний цех працює в неперервному режимі, тобто 24 години на добу без вихідних. У цеху працюють 4 мостові крани, кожен з яких обслуговується одним машиністом.

Номинальний фонд робочого часу $\Phi_n = 340$ дн.; корисний фонд робочого часу $\Phi_{\text{пл}} = 210$ дн.; коефіцієнт змінності $K_3 = 4$; коефіцієнт перерахунку явної чисельності на облікову $K_o = \frac{\Phi_n}{\Phi_{\text{пл}}} = \frac{340}{210} = 1,62$.

Облікова чисельність машиністів дорівнюватиме

$$\text{Ч}'_{\text{до}} = N_{\text{рм}} \cdot K_3 \cdot K_o = 4 \cdot 4 \cdot 1,62 = 26 \text{ осіб.}$$

За *нормами керованості* визначають чисельність керівників лінійних і функціональних підрозділів. Нормою керованості є регламентована кількість підлеглих, якими може безпосередньо й ефективно управляти один керівник. Так, залежно від складності трудових процесів нормою керованості для майстра дільниці (низової ланки виробництва) є 20—30 робітників; для старшого майстра — 3—5 дільничних майстрів. «Вилка» 3—5 підлеглих практикується як норма також в інженерно-технічних та економічних службах управління підприємством. Наприклад, за наявності трьох-п'яти технологів уводиться посада начальника бюро (або керівника групи), за двох і більше бюро — начальника відділу.

Якщо відомі норми затрат часу на повторювані процедури, що їх систематично виконують технічні службовці та деякі фахівці функціональних підрозділів, то для планування чисельності таких категорій персоналу Ч_o можна використати спрощену формулу Розенкранца:

$$\mathcal{C}_o = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{\Phi_{\text{пл}}} \cdot K_{\text{п}},$$

де n — кількість видів управлінських функцій, виконуваних певною групою працівників;

m_i — середня кількість процедур i -го виду за плановий період часу;

t_i — час, потрібний на виконання однієї процедури, год;

$K_{\text{п}}$ — поправковий коефіцієнт, що враховує додаткові затрати робочого часу.

$$K_{\text{п}} = K_o \cdot K_v \cdot K_{\text{нр}},$$

де K_o — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності на облікову;

K_v — коефіцієнт, який враховує час на відпочинок;

$K_{\text{нр}}$ — коефіцієнт, який враховує додаткові, нерегулярні роботи.

Балансові досвідно-статистичні методи планування чисельності персоналу різних категорій застосовуються за обставин, коли неможливо скористатися нормативно-балансовими: відсутні необхідні норми праці, велика невизначеність попиту на продукцію різних видів. Такі обставини особливо характерні для малих і середніх підприємств одиничного і малосерійного виробництва.

Варто також зазначити, що в часи занепаду промислового виробництва (1990-ті роки) на багатьох середніх і великих підприємствах занехаяли нормування праці. За відсутності хорошої нормативної бази стали користуватися методами наближених (орієнтовних) планових розрахунків, які за своєю суттю є досвідно-статистичними. Найпоширенішим серед них є метод планового коригування фактичної чисельності працівників \mathcal{C}_o залежно від зменшення чи збільшення трудомісткості робіт (чи управлінських функцій) за такою формулою:

$$\mathcal{C}_o = \mathcal{C}_6 \pm \frac{\Delta T}{\Phi_{\text{пл}}},$$

де \mathcal{C}_6 — чисельність працівників у звітному періоді;

ΔT — збільшення або зменшення трудомісткості робіт у плановому періоді порівняно зі звітним.

Основний недолік такого планування полягає в тому, що базова величина \mathcal{C}_6 може бути хибною, необ'єктивною. Якщо, наприклад, у базовому періоді чисельність робітників-зварювальників була завищеною відносно реальної потреби, то така невідповідність буде перенесена на плановий період.

Загальна чисельність виробничого персоналу і окремих його категорій може плануватися також з використанням статистичного тренду обсягів виробництва (чистої чи умовно-чистої продукції) та продуктивності праці за формулою

$$\mathcal{C}_o = \mathcal{C}_6 \cdot \frac{I_q}{I_p},$$

де I_q , I_p — індекси відповідно збільшення (зменшення) обсягів чистої чи умовно-чистої продукції I_q та продуктивності праці I_p стосовно звітного періоду. Ці

індекси визначаються на основі відповідних трендів за статистичними (звітними) даними минулих періодів.

Приклад

Якщо у звітному році обсяги чистої продукції зростали щоквартально на 5 % [$I_q = 1,05$], а продуктивності праці — на 2 % [$I_p = 1,02$], то чисельність працівників у плановому періоді має збільшитися на 3 % [$1,05/1,02 = 1,03$].

Основні робітники становлять зазвичай найбільшу частину виробничого персоналу, то за відсутності належної нормативної бази для планування чисельності працівників інших категорій (допоміжний персонал, керівники, професіонали, фахівці, службовці) часто застосовують **метод укрупнених розрахунків**, використовуючи фактичні співвідношення у структурі персоналу звітного періоду, тобто за визначеними відсотками планової чисельності основних робітників.

Приклад

У звітному періоді кількість слюсарів-ремонтників дорівнювала 10 % чисельності основних робітників. Якщо за нормативно-балансовим методом чисельність основних робітників передбачається збільшити від 100 до 120 осіб, то чисельність слюсарів становитиме 12 осіб [$120 \cdot 10/100$].

За такого способу планування існує загроза перенесення зі звітного періоду на перспективу фактичних недоліків (перекосів) у структурі персоналу.

Крім викладених вище методів є й інші, які можна вважати спеціальними: *бюджетно-балансовий, економетричного та евристичного моделювання чисельності персоналу*.

Сутність бюджетно-балансового методу полягає у плануванні загальної чисельності працівників, спираючись на фінансові можливості підприємства у плановому періоді. Якщо відомі планові витрати на робочу силу і «вартість» працівника на реальному ринку праці, то чисельність персоналу $Ч$ матимемо з такого балансового рівняння:

$$B_n \cdot Ч = \alpha Q_{\text{ч}},$$

де B_n — очікувана вартість працівника на ринку праці (середня зарплата та інші витрати) в плановому періоді, грн/л; $Ч$ — фінансово допустима чисельність персоналу у плановому періоді, осіб; $Q_{\text{ч}}$ — планові обсяги чистої продукції, грн; α — нормативна частка витрат на робочу силу у доданій вартості, яка може встановлюватись як середньостатистична величина чи за результатами переговорів під час укладання колективного договору.

Економіко-математичне моделювання потреби у працівниках окремих категорій може бути: аналітико-інформаційним у формі кореляційно-регресійних моделей чи оптимізаційним, завдяки якому визначається оптимальна чисельність персоналу за обраним критерієм.

Кореляційні моделі досить широко застосовували за радянських часів щодо обрахування чисельності адміністративно-управлінського та інженерно-тех-

нічного персоналу. Наприклад, за фактичними даними низки підприємств певної галузі можна визначити кореляційну залежність чисельності управлінського персоналу від деяких незалежних змінних — кількості робітників X_1 , кількості найменувань X_2 і складності продукції X_3 тощо. Такі моделі розроблялися науково-дослідними інститутами та лабораторіями, що стримує їх широке застосування.

Кореляційна модель за своїм змістом є формально-математичним відображенням реальності, яка може бути неефективною, і навіть з істотними вадами. Такі залежності можна використовувати не як норми, а як інформаційну базу (підказку) для прийняття обґрунтованого рішення з урахуванням особливостей конкретного підприємства.

Оптимізаційне моделювання чисельності і структури персоналу є важливим і теоретично можливим, але не набуло належного поширення у вітчизняній практиці через його складність та брак досвіду застосування.

12.4. Планування продуктивності праці

Зростання продуктивності праці є джерелом і головним чинником формування прибутку підприємства і трудових доходів працівників. Якщо в Україні виробіток ВВП на душу населення у 6 — 8 разів менший, ніж у розвинутих країнах, то таким же приблизно є співвідношення середньодушових доходів.

В аналізі і плануванні трудової діяльності використовується кілька показників продуктивності праці персоналу. Загалом вони визначаються відношенням обсягів продукції O до затрат праці T , або його оберненою величиною — затратами праці на одиницю продукції. В першому варіанті матимемо показник виробітку продукції, а в другому — показник трудомісткості одиниці продукції. Обидва ці показники характеризують динаміку продуктивності праці. Залежно від того як вимірюються обсяги продукції та затрати праці, зазначене абстрактне співвідношення трансформується в конкретні показники (табл. 12.4).

Обсяги продукції O можуть вимірюватися у грошових, трудових, натуральних або умовно-натуральних одиницях. Вимірювання у грошових одиницях має низку переваг. По-перше, це універсальне мірило різних видів продукції; по-друге, у вартості продукції відображається, крім кількості, її якість; по-третє, вартість продукції є основою оцінювання і планування фінансових результатів діяльності організації. Однак недоліком такого вимірювання є те, що під впливом інфляції (рідше — дефляції) змінюється вартість грошової одиниці. Це значною мірою усувається, якщо в розрахунках застосовують порівнянні ціни або індекси цін на аналогічну продукцію.

Натомість вартість, що створюється працівниками чи колективами підрозділів організації, неможливо або дуже складно виміряти в грошових одиницях, оскільки їхня продукція не продається і не оцінюється на ринку товарів і послуг. Тому для обчислення показників індивідуальної і групової продуктивності праці застосовують трудові і натуральні одиниці вимірювання виконаних і планових робіт за визначеними нормами праці.

ПОКАЗНИКИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Назва показника	Одиниця виміру	Формула	Позначення
1. Виробіток продукції: — на одного працівника — на 1 люд.-год затрат робочого часу — на 1 грн зарплати (або витрат на персонал)	$\frac{\text{грн}}{\text{л}}$; тис. $\frac{\text{грн}}{\text{л}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{л - год}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{грн}}$	$V = \frac{O}{Ч}$ $V = \frac{O}{T}$ $V = \frac{O}{З_{\text{п}}}$	В — виробіток О — обсяг продукції Ч — кількість зайнятих працівників Т — трудомісткість продукції або кількість затраченого часу Зп — сума зарплати (витрат на персонал) нарахована працівникам за виконаний обсяг роботи
2. Виробіток умовно-чистої продукції (валової доданої вартості): — на 1 працівника; — на 1 люд.-год витрат — на 1 грн зарплати (або витрат на персонал)	$\frac{\text{грн}}{\text{л}}$; тис. $\frac{\text{грн}}{\text{л}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{л - год}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{грн}}$	$V = \frac{O_{\text{уч}}}{Ч}$ $V = \frac{O_{\text{уч}}}{T}$ $V = \frac{O_{\text{уч}}}{З_{\text{п}}}$	$O_{\text{уч}}$ — обсяг умовно-чистої продукції $O_{\text{уч}} = O - M_{\text{с}}$, де $M_{\text{с}}$ — проміжне споживання матеріально-енергетичних ресурсів та послуг сторонніх організацій
3. Виробіток чистої продукції (доданої вартості): — на одного працівника — на одну людину-годину затрат робочого часу — на одну грн. зарплати (або витрат на персонал)	$\frac{\text{грн}}{\text{л}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{л - год}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{грн}}$	$V = \frac{O}{Ч}$ $V = \frac{O}{T}$ $V = \frac{O}{З_{\text{п}}}$	$O_{\text{ч}}$ — обсяг чистої продукції (доданої вартості) $O_{\text{ч}} = O - M_{\text{с}} - K_{\text{с}}$, де $K_{\text{с}}$ — споживання капіталу (зношення основних засобів)

Витрати праці. Об'єктивність показника продуктивності залежить також від способу вимірювання витрат праці. З теоретичного погляду найдосконалішим мірилом затрат праці є витрати на персонал або їх основна складова — заробітна плата персоналу, адже вони відображають і кількість, і якість затраченої праці. Однак якщо заробітна плата «підскочила» за рішенням органів влади, грошовий вимір витрат праці може спотворювати динаміку реальної продуктивності. За таких обставин надається перевага показникам затрат праці у натуральному вимірі — через чисельність персоналу і трудомісткість продукції. Порівнюючи динаміку (індекси) виробітку чистої або умовно-чистої продукції на 1 працівника і на 1 люд.-год затрат робочого часу, можна оцінити вплив на продуктивність праці внутрішньо- і цілозмісних витрат робочого часу.

Показники продуктивності праці персоналу у грошовому вимірі. Для обчислення таких показників, незалежно від способу вимірювання затрат праці, у чисельнику можуть використовуватися такі величини обсягів продукції: валовий випуск і чиста продукція; умовно-чиста продукція.

У вітчизняній літературі ще досить часто згадується успадкований з радянських часів показник «виробіток товарної чи валової продукції» в оптових цінах виробника, випуск продукції на одиницю витрат праці — на 1 працівника чи на 1 люд.-год робочого часу. Таке вимірювання обсягів продукції в аналізі і плану-

ванні може істотно спотворювати реальний стан і динаміку продуктивності праці, оскільки в структурі ціни може в кілька разів відрізнятись частка минулої праці — вартості сировини, матеріалів, енергії та інших матеріальних витрат, які в сукупності називаються проміжним споживанням. Крім того, у складі ціни може суттєво відрізнятись споживання капіталу — втрата вартості (зношення) основних засобів, що також є відображенням минулої праці і не може вважатись результатом теперішньої діяльності персоналу організації.

Очевидно, що реальним результатом праці є лише новостворена, додана вартість, або, іншими словами, — чиста продукція. Для обчислення реальних результатів праці (чисельника продуктивності) необхідно вилучити з випуску продукції вартість минулої праці — споживання матеріальних ресурсів і основного капіталу. За таких умов показником продуктивності праці є виробіток чистої продукції (доданої вартості) на одиницю затрат праці, який визначається за такою розгорнутою формулою:

$$B = \frac{O_{\text{ч}}}{\text{Ч}} = \frac{O - M_{\text{с}} - K_{\text{с}}}{\text{Ч}},$$

де O — випуск продукції у цінах реалізації, грн;

$M_{\text{с}}$ — проміжне споживання придбаних матеріально-енергетичних ресурсів, а також вартість нематеріальних послуг сторонніх організацій;

$K_{\text{с}}$ — спожитий капітал (зношення основних засобів), грн.

Під час обліку доданої вартості іноді постають практичні труднощі, пов'язані з вилученням спожитого капіталу. Зокрема, в аналізі і плануванні продуктивності праці за окремими видами діяльності і продукції складно виділити відповідну частку зношення основних засобів — амортизації, яка належить до непрямих витрат. Тому замість обсягів чистої продукції можна використати в розрахунках обсяги умовно-чистої продукції, яка є відображенням валової доданої вартості, тобто неочищеної від спожитого капіталу. Темпи виробітку умовно-чистої продукції об'єктивно відображають динаміку продуктивності праці, якщо значно не змінюється співвідношення між затратами праці і капіталу в результаті впровадження нових технологій, механізації ручної праці та інших докорінних змін в організації.

Отже, основним критерієм прийняття планових рішень в системі управління персоналом є зростання виробітку чистої або принаймні умовно-чистої продукції на одиницю витрат праці.

Для підвищення продуктивності праці розробляють відповідні програми і планові заходи. **Програма** — це сукупність тісно пов'язаних заходів, яка розробляється на основі обраної стратегії. За часом реалізації вона може бути середньо- чи довгостроковою, а окремі заходи плануються і уточнюються на короткострокові періоди (місяць, квартал, рік).

Під час розроблення програми керівництво організації може обрати одну з таких альтернатив стратегії підвищення продуктивності:

- збільшення продукції ($O \rightarrow \max$) і зменшення затрат праці ($T \rightarrow \min$);
- збільшення продукції ($O \rightarrow \max$) за незначних змін затрат праці ($T = \text{const}$);
- збільшення продукції швидшими темпами, ніж зростають затрати праці;
- обсяги продукції істотно не змінюються, а затрати праці зменшуються;

- обсяги продукції зменшуються повільніше, ніж затрати праці.

У вітчизняній літературі і в радянській практиці планування продуктивності основна увага приділялася зменшенню затрат праці, умовному чи фактичному скороченню чисельності працівників. Відповідно всі організаційно-технічні заходи плану з продуктивності праці були спрямовані на скорочення затрат праці¹.

Натомість у сучасному менеджменті і зарубіжній практиці домінує стратегія збільшення чисельника продуктивності — кількості і особливо якості продукції та своєчасності її постачання споживачам. Така політика є особливо актуальною в Україні, оскільки під час її реалізації підвищується рівень зайнятості населення й усувається загроза скорочення найманих працівників, що суттєво впливає на психологічний клімат в організації.

Для підвищення продуктивності праці розробляють програми і планові заходи за такими основними напрямками:

- удосконалення асортиментного портфеля, поповнення його новими видами продукції;
- оптимізація виробничої програми за критерієм продуктивності;
- підвищення якості продукції та своєчасне її постачання;
- розширення та освоєння нових ринків збуту;
- запровадження нових технологій та усунення диспропорцій у виробничих потужностях організації.

За умов інвестиційного дефіциту, високих ставок кредитування обирається напрям інтенсифікації використання наявних ресурсів насамперед завдяки оптимізації виробничої програми, підвищенню якості продукції та обслуговування клієнтів. Метою структурних змін асортиментного портфеля є збільшення частки тих видів продукції, у виробництві яких досягається найвища продуктивність праці.

Завдяки оптимізації виробничої програми, як правило, зменшуються, але не усуваються повністю вузькі місця у виробничих потужностях — ланки з найменшою виробничою спроможністю, які обмежують збільшення обсягів продукції. Для розширення вузьких місць у більшості випадків не потрібні великі інвестиції.

Приклад

Пропускна спроможність дільниці зварювальних робіт, де є 4 робочих місця (зварювальних апаратів), становить 800 од. продукції на місяць. Якщо додатково встановити ще один зварювальний апарат, то пропускна спроможність дільниці збільшиться на 25 % і загальний випуск продукції може зрости від 800 до 1000 од.

Розшивати вузькі місця можна частково без інвестицій — завдяки плановим заходам з удосконалення організації праці та посилення мотивації працівників на проблемних ділянках. З цією метою іноді запроваджують відрядно-прогресивну оплату праці, яка спонукає робітників до зменшення затрат часу і відповідно — до розширення вузького місця.

¹ Методи розрахунків економії затрат праці за різними факторами детально розкрито в: Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 586-599.

Усі заходи і програми, незалежно від того, в контексті якої стратегії і політики вони плануються, мають бути конкретними та економічно обґрунтованими. Критерієм ефективності планових заходів є підвищення продуктивності праці — виробітку чистої (чи умовно-чистої) продукції на одиницю праці. Очевидно, що в результаті реалізації заходів індекс продукції I_q має випереджати індекс витрат I_t , тобто має дотримуватись умова:

$$I_p = I_q / I_z > 1,0,$$

де I_p, I_q, I_z — індекси відповідно продуктивності праці, обсягів продукції і затрат праці у плановому періоді.

12.5. Планування соціального розвитку організації

Питання соціального розвитку для сучасного суспільства були й залишаються вкрай важливими. Успішне розв'язання проблем соціального розвитку є чітким і наочним індикатором ефективності управління суспільством. Через досягнення цілей соціального розвитку відбувається зростання добробуту громадян і поліпшення якості їхнього життя, а це позитивно впливає на стійкість суспільства і країни як великої соціальної системи.

Розвиток соціального середовища є важливим об'єктом управління організацією та персоналом. Основні цілі управління соціальним розвитком організації такі:

- удосконалення соціальної структури персоналу;
- поліпшення умов праці;
- гуманізація праці;
- забезпечення соціального страхування працівників, дотримання їхніх прав і соціальних гарантій;
- підтримання в колективі здорової морально-психологічної атмосфери;
- задоволення житлово-побутових потреб працівників;
- організація оздоровлення та відпочинку працівників;
- розвиток соціальної інфраструктури організації.

Соціальний розвиток — це складний соціальний процес, унаслідок якого відбувається перехід соціальної системи з одного якісно визначеного стану в інший, що відзначається більшим розмаїттям властивостей та можливостей.

Планування соціального розвитку є дієвим інструментом управління соціальними змінами в організації й має базуватися на ретельному аналізі соціального середовища, соціальної структури персоналу, задоволеності працівників рівнем та якістю соціального обслуговування, стану соціальної інфраструктури.

Добре, коли заходи з соціального розвитку організації розробляються одночасно з підготовкою проекту колективного договору. У такому разі план соціального розвитку набуває статусу частини колективного договору. Це підносить значення плану соціального розвитку, створює умови для ретельного контролю громадськості й керівництва за його виконанням у повному обсязі.

Приклад

На НКМЗ у тексті колективного договору на 2010 р є розділ 8 «Програма соціальних гарантій», яка за суттю заміняє план соціального розвитку підприємства.

Серед завдань програми, наприклад, такі:

- відновлення рекреаційних об'єктів (баз відпочинку та пансіонатів);
- надання працівникам путівок у санаторії, пансіонати і бази відпочинку за кошти соціального страхування і профспілкового бюджету;
- оздоровлення в літній період дітей працівників підприємства на пільгових засадах;
- придбання сучасного медичного обладнання і медикаментів для медико-санітарної частини підприємства;
- створення на заводі п'яти стоматологічних кабінетів для безкоштовного обслуговування працівників;
- організація підвезення інвалідів II групи на роботу і з роботи заводським автобусом та ін.

Забезпечення соціальних інтересів і потреб працівників, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі разом із розвитком корпоративної культури та соціального партнерства сприяють згуртованості працівників різних функціональних категорій, різного посадового статусу, вихованню фірмового патріотизму, відіграють роль потужного мотиватора активної трудової поведінки.

Щоб це стало реальністю, соціальним розвитком організації треба ефективно управляти, отже, потрібен відповідний значенню соціального благополуччя суб'єкт управління.

У складі служби персоналу в ідеалі має існувати спеціальний підрозділ — сектор чи група соціального розвитку. Цей підрозділ, як і належить, повинен мати затверджене положення, перспективний і поточні плани роботи.

Основними завданнями служби соціального розвитку є¹:

- вивчення і аналіз зарубіжного досвіду в цій справі;
- використання соціальних і гуманітарних технологій для цілей гуманізації праці, різнобічного розвитку особистості;
- дотримання соціальних норм і стандартів, установлених державою і трудовим колективом;
- розроблення і реалізація заходів з розвитку та зміцнення соціального партнерства;
- прогнозування і планування соціального розвитку;
- контроль за практичною реалізацією запланованих соціальних заходів та інформування колективу про зміни в соціальному середовищі.

План соціального розвитку організації являє собою офіційний документ, що містить склад заходів, показники потрібних для виконання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, терміни реалізації заходів, прізвища і посади відповідальних осіб. У табл. 12.5 наведено приклад плану соціального розвитку промислового підприємства.

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 407-409.

ПЛАН СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ
ФАБРИКИ НА 2012 РІК (ФРАГМЕНТ)

Заходи	Потрібні ресурси (витрати)	Термін виконання	Виконавці
1. Провести соціологічні дослідження причин надмірної плинності кадрів	12 тис. грн.	Січень—лютий	Підрядник-консалтингова фірма
2. Провести аналіз ефективності поточного преміювання робітників основного виробництва	Поточні витрати виробництва	I кв.	Менеджер із персоналу, економіст із праці
3. Вивчити досвід провідних підприємств регіону щодо ефективності формування та застосування соціального пакета	Поточні витрати виробництва	II кв.	Головний економіст, головний бухгалтер, економіст із праці
4. Виконати капітальний ремонт харчоблоку фабрики	350 тис. грн.	Червень—серпень	Ремонтно-будівельна група
5. Розробити план заходів щодо святкування 125-річчя фабрики	Поточні витрати виробництва	До 1 вересня	Головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер

Ефективність планування соціального розвитку організації як і планування виробництва, залежить головно від того, наскільки кваліфіковано складаються плани, як вони обґрунтовані, як забезпечені ресурсами, як організовано контроль за їхнім виконанням.

12.6. Планування витрат на персонал

У зв'язку з упровадженням в Україні міжнародних стандартів та освоєнням ринкової термінології з'явилися нові терміни і поняття, у тому числі близькі за змістом до «витрати на робочу силу» — у статистиці праці, і «витрати на персонал» — в управлінні персоналом.

Статистичне поняття «витрати на робочу силу» сформульовано у Резолюції XI Міжнародної конференції статистиків праці (1966): до них належать витрати, які несе роботодавець у зв'язку з наймом і утриманням робочої сили.

Відповідно до Резолюції розроблено Міжнародну стандартну класифікацію витрат на робочу силу та аналогічні національні класифікації (табл. 12.6).

Знеособлені «витрати на робочу силу» набувають у межах певної організації дещо інший, персоніфікований зміст виконують мотиваційну функцію і в такому контексті називаються витратами на персонал.

З огляду на мотиваційну роль, на особливості планування та обліку принципово важливим є розмежування загальних витрат на персонал на такі складові (рис. 12.1): витрати, що за чинними нормативними актами входять до фонду оплати праці (ФОП); внески (відрахування) до державних фондів соціального страхування, що прямо залежать від ФОП; витрати, спрямовані на розвиток персоналу, соціальні пільги і допомоги, що не належать до ФОП.

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ НА РОБОЧУ СИЛУ

Міжнародна	Національна (в Україні) ¹
1. Пряма заробітна плата	1. Пряма оплата праці
2. Оплата за неробочий час	2. Оплата за невідпрацьований час
3. Премії та подарунки	3. Премії та регулярні виплати
4. Харчування, напої та інші виплати натурою	4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах
5. Витрати на житло працівників, які бере на себе роботодавець	5. Витрати на оплату житла працівників
6. Витрати роботодавця на соціальне забезпечення	6. Витрати підприємств на соціальне забезпечення
7. Витрати на професійну підготовку	7. Витрати на професійне навчання
8. Витрати на соціальні послуги	8. Витрати на утримання громадських служб
9. Інші витрати на робочу силу	9. Витрати на робочу силу, що не віднесені до інших груп

Планування заробітної плати. Оплата праці є основною складовою витрат роботодавця на персонал і матеріальним стимулом прямої дії до підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.



Рис. 12.1. Класифікація витрат на персонал

¹ Інструкції по визначенню вартості робочої сили за станом на 1997 р. / Міністерство статистики України // Офіційний вісник України. — 1997. — № 28. — С. 380 ; код акту 2002/1997.

Основні завдання планування заробітної плати полягають в обґрунтуванні на плановий період: фонду оплати праці; форм і систем оплати праці за основними категоріями працівників; тарифних ставок, посадових окладів та інших норм і нормативів оплати праці; витрат на оплату праці за видами продукції та центрами відповідальності.

Основними принципами планування заробітної плати вважаються: неухильне зростання середньої заробітної плати; випереджувальне або адекватне зростання продуктивності праці відносно заробітної плати; диференціація заробітної плати працівників залежно від кількості та якості їх праці; забезпечення гарантованого мінімуму заробітної плати, визначеного чинним законодавством і трудовими угодами — генеральною (галузевою, регіональною) та колективним договором.

Тарифне планування ФОП традиційно застосовується на багатьох великих і середніх підприємствах України. Воно ґрунтується на постійних тарифних ставках і посадових окладах, формах і системах індивідуальної чи бригадної оплати праці. Залежно від форми оплати праці (відрядної і почасової) планується ФОП для окремих категорій персоналу.

Класифікацію елементів заробітної плати залежно від характеру планування наведено в табл. 12.7.

Таблиця 12.7

**КЛАСИФІКАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
ЗАЛЕЖНО ВІД ХАРАКТЕРУ ПЛАНУВАННЯ**

Елементи (складові) фонду оплати праці	Виплати, що підлягають плануванню	Виплати, які планують за певних умов	Виплати, що не підлягають плануванню
1. Фонд основної заробітної плати			
1.1. Винагороди за виконану роботу	+		
1.2. Суми відсоткових (комісійних) нарахувань		+	
1.3. Гонорар штатним працівникам	+		
1.4. Оплата при переведенні працівника на нижче оплачувану роботу			+
1.5. Оплата роботи висококваліфікованих фахівців, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників	+		
1.6. Оплата праці за час перебування у відрядженні		+ (якщо відрядження регулярні)	
1.7. Вартість продукції, виданої працівникам (натуральна форма оплати праці)	+		
1.8. Оплата праці (включаючи гонорари) позаштатним працівникам		+	

12.6. Планування витрат на персонал

Елементи (складові) фонду оплати праці	Виплати, що підлягають плануванню	Виплати, які планують за певних умов	Виплати, що не підлягають плануванню
II. Фонд додаткової заробітної плати			
2.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством, за			
суміщення професій (посад)	+		
розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	+		
виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	+		
роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці	+		
інтенсивність праці	+		
роботу в нічний час	+		
керівництво бригадою	+		
високу професійну майстерність	+		
класність водіям (машиністам) транспортних засобів	+		
високі досягнення в праці	+		
виконання особливо важливої роботи на певний термін	+		
знання і використання в роботі іноземної мови	+		
допуск до державної таємниці	+		
науковий ступінь і вчене звання	+		
нормативний час пересування у шахті (руднику) від ствола до місця роботи і назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах	+		
роботу на територіях радіоактивного забруднення	+(за наявності)		
інші надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством, у тому числі доплата до розміру мінімальної заробітної плати.	+		
2.2. Премії та винагороди, у тому числі за вислугу років, що мають систематичний характер	+		
2.3. Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу)	+		
2.4. Оплата роботи в надурочний час і святкові та неробочі дні	+		

Елементи (складові) фонду оплати праці	Виплати, що підлягають плануванню	Виплати, які планують за певних умов	Виплати, що не підлягають плануванню
2.5. Оплата працівникам днів відпочинку	+		
2.6. Суми, виплачені у розмірі тарифної ставки	+		
2.7. Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати	+		
2.8. Суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати			+
2.9. Вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку	+		
2.10. Витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду		+	
2.11. Вартість безкоштовно наданого працівникам форменого одягу	+		
2.12. Оплата за невідпрацьований час:			
оплата, а також суми грошових компенсацій в разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток			+
оплата додаткових відпусток	+		
суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання			+
оплата спеціальної перерви в роботі	+		
оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків			+
оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку			+
оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду	+		
оплата простоїв не з вини працівника			+
III. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати			
3.1. Нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством	+		
3.2. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер	+		
3.3. Матеріальна допомога, що має систематичний характер	+		
3.4. Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формах	+		

Розділ 12. Планування в управлінні персоналом

12.6. Планування витрат на персонал

ФОП робітників з відрядною і почасовою оплатою праці визначається за формулами:

$$\text{ФОП}_в = C_в T_n k_q k_{пр},$$

$$\text{ФОП}_п = C_п F \text{Ч}_р k_q k_{пр} k_{рч}$$

де $\text{ФОП}_в$ і $\text{ФОП}_п$ — фонди оплати праці відповідно робітників-відрядників і робітників-почасовиків, грн; $C_в$ і $C_п$ — середні годинні тарифні ставки відрядної і почасової оплати праці, грн/н-год і грн/л-год; T_n — нормативна трудомісткість робіт, що оплачуються відрядно, н-год; F — корисний фонд робочого часу в плановому періоді, л-год; $\text{Ч}_р$ — кількість робітників з почасовою оплатою праці, осіб; k_q — коефіцієнт додаткової зарплати ($k_q \geq 1,0$); $k_{пр}$ — коефіцієнт преміювання за преміальними системами оплати праці ($k_{пр} \geq 1,0$); $k_{рч}$ — коефіцієнт використання робочого часу ($k_{рч} \leq 1,0$).

Оплата праці працівників інших категорій — керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців планується за такою формулою:

$$\text{ФОП}_с = t_m k_{рч} \sum C_{(м)i} \text{Ч}_{(с)i} k_{(q)i} k_{(пр)i},$$

де t_m — кількість місяців у плановому періоді;

$C_{(м)i}$ — місячний посадовий оклад i -ї групи працівників, грн/міс;

$\text{Ч}_{(с)i}$ — планова кількість працівників з i -м місячним окладом.

Планування ФОП робітників за наведеними формулами буде виправданим, якщо на підприємстві створено такі умови: розроблено обґрунтовані норми часу, ведеться точний облік кількості та якості праці, усунено організаційно-технічні причини втрат і непродуктивних затрат робочого часу. Планові розрахунки ФОП посадовців ґрунтуються на уточненому штатному розписі управлінського персоналу.

Годинні тарифні ставки $C_в$ і $C_п$ визначаються як середньозважені за плановою чисельністю робітників різних кваліфікаційних рівнів.

Якщо в плановому періоді не передбачаються суттєві зміни в організації праці, то коефіцієнти k_q , $k_{пр}$ і $k_{рч}$ визначаються методом екстраполяції фактичних значень у минулих періодах.

Тарифне планування ФОП спирається на надійну інформаційну базу (завантаження потужностей, норми праці, тарифні ставки, оклади, розцінки тощо).

Однак на малих і середніх підприємствах, які працюють на замовлення в мінливому конкурентному середовищі, існує велика невизначеність стосовно виробничої програми й трудомісткості продукції. До того ж малочисельний управлінський персонал на таких підприємствах неспроможний розробляти й оновлювати нормативну базу тарифного планування. Інший недолік тарифного планування полягає в тому, що ФОП не прямо залежить або мало залежить від результатів діяльності організації. Тому деякі підприємства застосовують безтарифне або змішане (напівтарифне) планування ФОП та інших витрат на персонал.

Безтарифне планування ФОП практикується у тих випадках, коли відсутня необхідна і достатньо достовірна інформація для тарифного планування чи коли застосовуються гнучкі системи оплати праці.

За неповної інформації застосовуються *досвідно-статистичні методи* укрупнених і відповідно приблизних планових розрахунків ФОП.

По-перше, ФОП може визначатися за основними категоріями персоналу як добуток ринкової ціни робочої сили та планової чисельності працівників відповідних

категорій. Замість ринкової ціни можна також використати в розрахунках середню зарплату в звітному періоді та темпи її зростання, у такому разі:

$$\text{ФОП} = \bar{Z}_m I_3 t_m \text{Ч}_п$$

де \bar{Z}_m — середньомісячна зарплата у звітному періоді, грн/міс.

I_3 — середньостатистичний або інфляційний індекс зростання зарплати;

t_m — кількість місяців у плановому періоді;

$\text{Ч}_п$ — чисельність персоналу у плановому періоді, осіб.

По-друге, ФОП можна визначити за статистичною часткою витрат на оплату праці у вартості планових робіт чи продукції. Наприклад, заробітна плата у вартості будівельно-монтажних робіт, які виконувались якісно і вчасно в минулих періодах, становила 20 % їх вартості. Якщо у плановому періоді вартість таких робіт за договорами підряду дорівнюватиме 1,5 млн грн, то $\text{ФОП} \cong 1,5 \cdot 0,2 = 0,3$ (млн грн).

По-третє, ФОП може визначатися індексним методом, спираючись на фактичні витрати у звітному періоді, зокрема, за такими формулами:

$$\text{ФОП} = \text{ВЗ}_{(o)} I_q k_v,$$

$$\text{ФОП} = \text{ВЗ}_{(o)} I_{\text{ч}} I_{\text{ц}},$$

де $\text{ВЗ}_{(o)}$ — фактичні видатки на оплату праці у звітному періоді, грн;

$I_q, I_{\text{ч}}, I_{\text{ц}}$ — планові або прогнозовані індекси збільшення обсягів продукції, чисельності персоналу та інфляції (споживчих цін);

k_v — плановий коефіцієнт випередження продуктивності праці відносно заробітної плати.

Гнучкі системи колективної оплати праці і відповідно різні методичні основи безтарифного планування широко застосовуються в зарубіжній практиці. Найповнішим узагальненням такого досвіду є видання у російському перекладі «Энциклопедии систем мотивации и оплаты труда» (англ. «The compensation Handbook»)¹, у якій розглядається 16 методів оплати праці та багато їх різновидів².

Гнучкість систем полягає в тому, що ФОП і зарплата працівників повністю або частково змінюються залежно від результатів діяльності організації. За часткової залежності ФОП складається з двох частин — базової (за суттю — тарифної) і змінної (преміальної). За повної залежності ФОП загалом і зарплата працівників є змінними величинами, тобто повністю гнучкими.

Найпоширенішими в зарубіжній практиці є **системи участі в прибутках**, започатковані у США на початку XIX ст. За таких систем ФОП складається з базової і змінної частин. Базова частина визначається за пониженими тарифними ставками та окладами, а змінна (за змістом — преміальна) залежить від чистого прибутку. В одних системах змінна частина визначається у відсотках чистого прибутку (10—20), в інших — у відсотках (20—30) понад мінімальну норму рентабельності продукції.

¹ Російський переклад не відповідає англійській назві книги і за змістом недостатньо коректний, адже «оплата праці» є складовою «мотивації».

² Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / [под ред. Д. Бергер ; пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 22-31.

Приклад

За фінансовим планом підприємство може одержати в наступному кварталі 600 тис. грн чистого прибутку, що становить 12 % собівартості продукції. У колективному договорі встановлено: мінімальна норма рентабельності — 4 %. Участь працівників у розподілі прибутку понад мінімальну норму — 30 %. За таких умов змінна частина планового ФОП у наступному кварталі дорівнюватиме:

$$\Delta \text{ФОП} = 600 \left(\frac{12 - 4}{100} \right) 0,3 = 14\,400 \text{ грн}$$

Планування витрат на захист здоров'я працівників. Під здоров'ям людини, за визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я розуміють «стан повного фізичного і соціального благополуччя». Стан здоров'я людей сильно впливає на тривалість життя, працездатність і продуктивність праці. Очікувана середня тривалість життя в Україні приблизно на 11 років менша, ніж у країнах Європейського Союзу, реальний ВВП на душу населення в країнах ЄС у чотири рази більший, ніж в Україні. Отже, стан здоров'я людей слід розцінювати як важливі соціальну і економічну категорії.

Для України важливою проблемою залишається низький загальний рівень охорони здоров'я через недостатнє бюджетне фінансування. Значна частина виробничих підприємств заощаджує на охороні здоров'я працівників, розглядаючи кошти на охорону праці, поліпшення умов праці як звичайні витрати виробництва. Насправді ж ці кошти є інвестиціями в розвиток персоналу, які згодом обов'язково окупаються.

Витрати на захист здоров'я працівників плануються на підставі попередньо розробленої комплексної програми чи плану організаційно-технічних заходів.

Усі витрати підприємства, пов'язані із захистом здоров'я працівників, умовно можна об'єднати в дві групи:

- витрати, обумовлені законодавчими актами;
- витрати, ініційовані підприємствами.

До першої групи належать кошти, що витрачаються на:

- атестацію робочих місць за умовами праці;
- щорічне спеціальне навчання, інструктаж та перевірку знань з охорони праці для осіб, зайнятих на роботах із підвищеним рівнем небезпеки;
- проведення медичних оглядів працівників;
- забезпечення працівників спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту;
- надання працівникам профілактичного харчування;
- доплати за роботу в несприятливих умовах праці;
- надання додаткових оплачуваних днів відпустки для осіб, що працюють у несприятливих виробничих умовах;
- страхові виплати працівникам у разі нещасних випадків на виробництві та ін.

До другої групи належать кошти, що витрачаються на:

- підвищення комфортності умов праці на робочих місцях — поліпшення мікроклімату, розташування робочих місць, заміну меблів та організаційної оснастки тощо;
- додаткове страхування від нещасних випадків;

- медичне страхування;
- оплату путівок на оздоровлення в санаторіях;
- оплату занять у спортивних секціях;
- організацію корпоративних програм, що заохочують здоровий спосіб життя, та ін.

Приклад

Комплексний план НКМЗ щодо забезпечення нормативів із безпеки, гігієни праці, підвищення рівня охорони праці на 2012 р. охоплює широкий перелік заходів, зокрема:

- зменшення впливу на працівників шкідливих і небезпечних виробничих факторів;
- зменшення шумових і вібраційних характеристик обладнання;
- поліпшення температурного режиму в цехах та усунення протягів;
- ремонт освітлювальних систем;
- ремонт вентиляційних установок;
- ремонт побутових приміщень, буфетів;
- виконання робіт із доведення підлог у цехах до встановлених нормативів безпеки;
- ремонт і відновлення душових приміщень;
- ремонт дахів та ін.

Загалом згідно з Колективним договором НКМЗ на 2012 р. на заходи з охорони здоров'я виділено понад 5630 тис. грн.

Планування інших витрат на персонал. До цього переліку підпадають витрати підприємства на персонал, які не входять до фонду оплати праці та не стосуються захисту здоров'я працівників. Перелік витрат і характеристику методів планування наведено в табл. 12.8.

Таблиця 12.8

ПЛАНУВАННЯ ІНШИХ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Витрати	Методи планування
Витрати на навчання працівників ¹ . Внески підприємства на обов'язкове державне соціальне страхування Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності. Соціальна допомога і виплати, встановлені колективним договором; внески підприємства відповідно до договорів добровільного медичного і пенсійного страхування. Одноразова допомога працівникам, що входять на пенсію. Виплати, пов'язані з відрядженням працівників	Плануються складанням бюджету витрат на підставі детального плану заходів. Плануються відповідно до визначеного державою відсотка від фонду оплати праці. Не планується. Підрозділам можуть визначитися нормативи. Плануються прямим способом (множенням кількості працівників, охоплених цими виплатами, на встановлену річну суму виплати). Планується множенням кількості працівників на середньомісячну зарплату і на коефіцієнт, що враховує кратність виплат відповідно до умов колективного договору. Плануються у вигляді бюджету коштів у відсотках від фонду оплати праці.

¹ Планування витрат на навчання працівників розглядається в Розділі 16 «Розвиток персоналу».

Витрати	Методи планування
Вартість подарунків до свят і квитків на видовищні заходи для дітей працівників. Позички працівникам на індивідуальне будівництво, матеріальна допомога на оплату лікування оздоровлення дітей та поховання. Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства	Плануються залежно від кількості дітей співробітників і вартості подарунків та квитків. Плануються у вигляді бюджету у відсотках від фонду оплати праці. Плануються у відсотках від суми прибутку

У плануванні витрат на персонал беруть участь планово-економічний відділ, фінансовий відділ і служба персоналу. Підготовлені проекти планів погоджуються з центральною бухгалтерією підприємства. Затверджує плани генеральний директор.

Висновки

Планування в економіці — це складний процес визначення необхідних колективних дій та розрахунків потрібних ресурсів для досягнення корпоративних цілей.

Ефективне управління персоналом має базуватися на таких планах:

— загального виробництва продукції загалом і для кожного виробничого підрозділу;

— трудомісткості кожного виробу і виробничої програми;

— чисельності персоналу;

— продуктивності праці;

— витрат на утримання персоналу;

— поповнення (наймання) працівників;

— адаптації та розвитку персоналу;

— поліпшення умов праці;

— соціального розвитку підприємства.

Основним економічним показником, що характеризує затрати живої праці, є трудомісткість, яку визначають на окремі операції, вироби, на виробничу програму підприємства.

Розрізняють трудомісткість нормовану, планову і фактичну. Залежно від категорій персоналу, затрати праці яких обліковують, розрізняють трудомісткість технологічну, обслуговуючих процесів, виробничу, трудомісткість управління, повну.

Планування трудомісткості полягає в розрахунках її планової величини на наступний плановий період з урахуванням запланованих змін в обсягах і структурі виробничої програми та умовах виробництва.

Від трудомісткості продукції залежать чисельність персоналу, продуктивність праці, фонд оплати праці, собівартість продукції та інші економічні показники, тому дуже важливо вести точний облік усіх затрат праці, удосконалювати нормування.

Планування чисельності персоналу полягає у визначенні на плановий період кількості працівників різних категорій, потрібних для реалізації виробничої програми і досягнення стратегічних цілей організації.

У вітчизняній практиці планування чисельності працівників найчастіше використовуються нормативно-балансові методи, які від інших методів відрізняються простотою, доступністю інформації для розрахунків, забезпечують прийнятну точність результатів.

Загальною основою нормативно-балансових методів є норми, на основі яких визначаються планові затрати праці: норми часу (або виробітку); норми обслуговування робочих місць основними і допоміжними робітниками; норми керівності для менеджерів різних рівнів управління.

У відповідності до зазначених норм застосовуються такі нормативно-балансові методи планових розрахунків чисельності працівників: за плановою трудомісткістю робіт і операцій; за нормами обслуговування і керівності.

Зростання продуктивності праці є джерелом і головним чинником формування прибутку підприємства і трудових доходів працівників. Якщо в Україні продуктивність праці у 6—8 разів менша, ніж у розвинених країнах, то таким же приблизно є співвідношення середньодушових доходів.

В аналізі і плануванні трудової діяльності використовується кілька показників продуктивності праці персоналу. Загалом вони визначаються відношенням обсягів продукції O до витрат праці T , або його оберненою величиною — затратами праці на одиницю продукції. В першому варіанті отримуємо показник виробітку продукції, а в другому — показник трудомісткості одиниці продукції. Обидва ці показники характеризують динаміку продуктивності праці.

Для підвищення продуктивності праці розробляють відповідні програми і планові заходи. Програма — це сукупність тісно пов'язаних заходів, яка розробляється на основі обраної стратегії.

Під час розроблення програми керівництво організації може обрати одну з таких альтернатив стратегії підвищення продуктивності:

- збільшення продукції ($O \rightarrow \max$) і зменшення затрат праці ($T \rightarrow \min$);
- збільшення продукції ($O \rightarrow \max$) за незначних змін витрат праці ($T = \text{const}$);
- збільшення продукції швидшими темпами, ніж зростають витрати праці;
- обсяги продукції суттєво не змінюються, а витрати праці зменшуються;
- обсяги продукції зменшуються повільніше, ніж витрати праці.

Дуже важливою функцією управління персоналом є соціальний розвиток організації. На великих підприємствах соціальний розвиток охоплює широке коло проблем, тому для їх успішного розв'язання доцільно створити спеціальний підрозділ — сектор чи групу соціального розвитку.

Цей підрозділ повинен мати затверджене положення, перспективний і поточні плани роботи.

Основні завдання служби соціального розвитку такі:

- вивчення та аналіз зарубіжного досвіду в цій справі;
- використання соціальних і гуманітарних технологій для цілей гуманізації праці, різнобічного розвитку особистості;

- дотримання соціальних норм і стандартів, установлених державою і трудовим колективом;
- розроблення і реалізація заходів з розвитку та зміцнення соціального партнерства;
- прогнозування і планування соціального розвитку;
- контроль за практичною реалізацією запланованих соціальних заходів та інформування колективу про зміни в соціальному середовищі.

Управління персоналом як процес, як комплексна функція управління організацією потребує значних ресурсів, зокрема коштів на утримання персоналу. Мінімізувати ці витрати можна лише на основі ретельного їх планування.

Позаяк більшу частину витрат на персонал становить заробітна плата, то розрахунки планового фонду оплати праці мають бути найбільш точними та обґрунтованими. У зв'язку з тим що заробітна плата нараховується різними категоріям працівників за різними принципами, то доцільно планові розрахунки витрат на оплату праці вести окремо для робітників-відрядників, робітників із почасовою формою оплати праці та управлінського персоналу.

Кошти на захист здоров'я працівників плануються на підставі попередньо розробленої комплексної програми чи відповідного плану організаційно-технічних заходів.

Терміни і поняття

Балансові досвідно-статистичні методи планування чисельності персоналу
 Витрати на персонал
 Нормативно-балансові методи планування чисельності персоналу
 Планування
 Планування витрат на захист здоров'я працівників
 Планування продуктивності праці
 Планування соціального розвитку організації
 Планування трудомісткості
 Планування фонду оплати праці
 Планування чисельності персоналу
 Продуктивність праці
 Соціальний розвиток організації
 Трудомісткість продукції

Вправи до розділу 12

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і значення планування в управлінні персоналом.
2. Наведіть визначення трудомісткості продукції. Від яких чинників залежить її величина?
3. Розкрийте структуру повної трудомісткості виробничої програми.
4. Які чинники впливають на чисельність і структуру персоналу?

5. Як визначається планова явочна чисельність робітників?
6. Як визначається планова облікова чисельність робітників?
7. Як визначається планова чисельність робітників за нормами обслуговування?
8. Планову чисельність яких працівників можна розраховувати за формулою Розенкранца?
9. Розкрийте сутність і значення продуктивності праці. Які чинники впливають на її величину?
10. Які існують можливості на підприємствах для підвищення продуктивності праці?
11. Розкрийте сутність і значення соціального розвитку організації.
12. З якою метою в організаціях планується соціальний розвиток?
13. Наведіть класифікацію основних статей витрат на персонал.
14. Які чинники впливають на величину планового фонду оплати праці?
15. Яка інформація потрібна для планування фонду оплати праці робітників-вирядників?
16. Як плануються витрати на захист здоров'я працівників?

Задача

Згідно з виробничою програмою в плановому періоді технологічна трудомісткість механообробки збільшиться на 8 % та істотно зміниться її структура. За наведеними в таблиці даними: а) визначити на плановий період загальну потребу в основних робітниках і скласти плановий баланс їх чисельності за означеними професіями (дозаповнити таблицю); б) запропонувати планові заходи із забезпечення збалансованості професійної структури робітничого персоналу; в) назвати негативні наслідки диспропорцій у професійному складі робітників.

ВИХІДНІ ДАНІ

№ з/п	Робітничі професії	Структура планової трудомісткості виробничої програми, %	Чисельність, осіб		Збільшення (+), зменшення (-), осіб
			наявна	планова	
1	Штампувальник	10,0	5		
2	Зварювальник	25,0	7		
3	Токар	20,0	9		
4	Фрезерувальник	10,0	5		
5	Шліфувальник	15,0	5		
6	Слюсар-монтажник	20,0	6		
Усього		100	37		

Література для поглибленого вивчення

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
2. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV, 896 с.
3. *Оксинойд К.Э.* Управление социальным развитием организации: учеб. пособие / К. Э. Оксинойд. — М. : Флінта : МПСИ, 2007. — 160 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.
5. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Хентце Й., Метцнер Й. ; [пер. с нем. Г. А. Рахманина]. — М. : Междунар. отношения 1997.— 664 с.
6. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Синк Д. С. ; [пер. с англ.] — М. : Прогресс, 1989. — 528 с.
7. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / [под ред. Д. Бергер, Л. Бергер ; пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с.

ЧАСТИНА 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ТЕХНОЛОГІЧНІ
АСПЕКТИ
УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

Розділ 13

АНАЛІЗ РОБІТ

- 13.1. Сутність і завдання аналізу робіт.
- 13.2. Методи аналізу робіт.
- 13.3. Використання результатів аналізу робіт.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 13.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і призначення аналізу робіт;
- процедури і методи аналізу робіт;
- структуру і зміст опитувального листа для аналізу роботи;
- напрями використання результатів аналізу робіт в управлінні персоналом;

уміти:

- визначати цілі проведення аналізу робіт;
- обґрунтовувати вибір методів збирання інформації для аналізу робіт;
- розробляти опитувальні листи для проведення аналізу робіт;
- вивчати інформацію, зібрану під час проведення аналізу робіт;
- обґрунтовувати напрями використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом.

13.1. Сутність і завдання аналізу робіт

Соціально-трудові відносини між найманим працівником і роботодавцем виникають у зв'язку з виконанням певної трудової функції — роботи, яка має змістовий, процесуальний (технологічний) і суб'єктний аспекти (рис. 13.1). Змістовий аспект відповідає на запитання: Що робити? Процесуальний, або технологічний, аспект характеризує процес діяльності й відповідає на запитання: Як робити? У якій послідовності? За допомогою чого?

Суб'єктний аспект відповідає на запитання: Хто має робити? Що він повинен знати і вміти?

Основні характеристики трудової діяльності, вимоги до працівника визначають у процесі аналізу роботи. Аналіз роботи є ефективним практичним інструментом, без якого не може бути вирішено більшість завдань з управління персоналом.

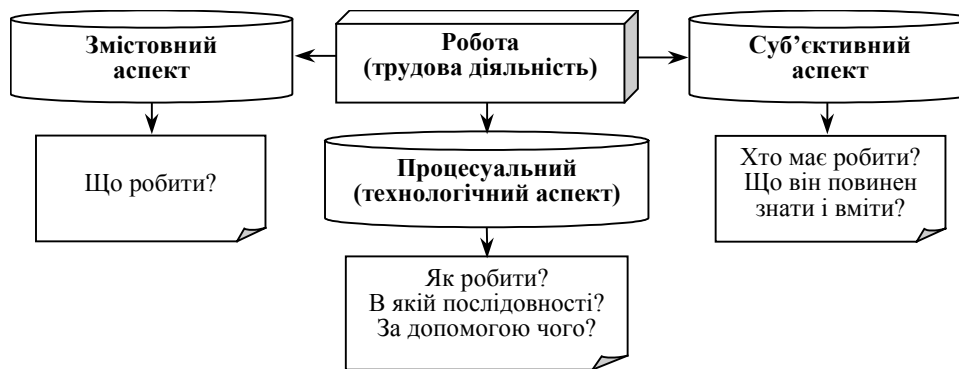


Рис. 13.1. Змістовний, процесуальний і суб'єктний аспекти роботи

Британський інститут стандартизації трактує аналіз роботи як виявлення її найсуттєвіших характеристик. Американський департамент праці визначає аналіз роботи як процес упорядковування та оцінювання інформації, пов'язаної з роботою чи працівником¹.

Аналіз роботи — це сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання.

Аналіз роботи дає змогу з'ясувати її зміст, процедури, операції та методи виконання; функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо), особливості його поведінки, потрібні для ефективного виконання завдань. У зв'язку з цим аналіз роботи може орієнтуватися на завдання (визначення функцій, обов'язків, відповідальності, методів виконання роботи тощо) і на працівника (з'ясування характеристик працівника, особливостей поведінки).

Етапи аналізу роботи подано на рис. 13.2.

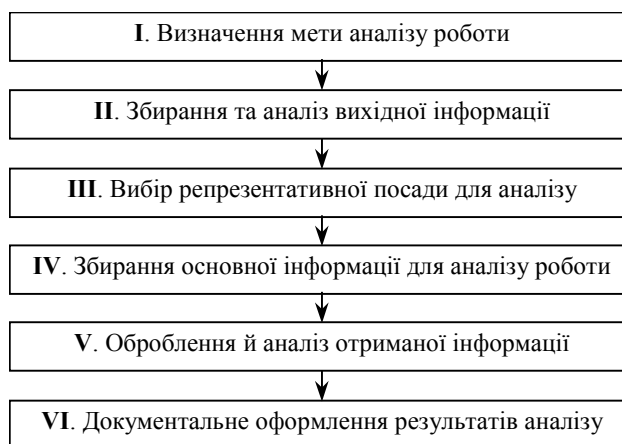


Рис. 13.2. Етапи аналізу роботи

Етап I. Визначення мети аналізу роботи.

Роботи аналізують для регламентації завдань, обов'язків і відповідальності працівників, розроблення їхніх компетенцій, вимог до кандидатів на вакантні

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 555.

посади, критеріїв оцінювання результатів праці, програм підготовки та підвищення кваліфікації, вдосконалення оплати праці тощо.

Етап II. Збирання та аналіз вихідної інформації.

На цьому етапі важливо зібрати й проаналізувати таку вихідну інформацію: організаційну структуру підрозділу, технологічні карти, організаційні документи, що регламентують права, обов'язки та відповідальність працівників (посадові й робочі інструкції, наявні описи робіт, професіограми та ін.).

Етап III. Вибір репрезентативної посади для аналізу.

Для однакових робочих місць і посад варто проводити один аналіз. Для цього слід обрати будь-яку посаду (робоче місце), яку називають репрезентативною. На прикладі цієї посади аналізують роботу. Розроблені за результатами аналізу документи для репрезентативної посади можуть бути скориговані та уточнені у процесі додаткових досліджень інших посад (робочих місць). Для подібних посад і робочих місць може також проводитися один аналіз робіт.

Етап IV. Збирання основної інформації для аналізу роботи.

Організаційне та документаційне забезпечення процедури збирання інформації покладається на працівників служби персоналу. Для отримання потрібної інформації розробляють спеціальні документи: бланки, опитувальні чи оцінні листи тощо. Структура і зміст документів залежить від методу збирання інформації. На практиці використовують такі методи збирання інформації, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження, репертуарної сітки, критичних інцидентів та ін., які розглянемо у наступних параграфах.

Етап V. Оброблення й аналіз отриманої інформації.

На цьому етапі працівники служби персоналу аналізують отриману інформацію. Одержані дані можуть оброблятися з використанням статистичних методів. Для спрощення процедури оброблення великих масивів інформації використовують комп'ютерні соціологічні програми.

Етап VI. Документальне оформлення результатів аналізу.

За результатами аналізу робіт складають відповідні документи. Це можуть бути:

- опис і специфікація роботи;
- посадова інструкція;
- паспорт посади;
- професіограма і психограма;
- профіль посади;
- кваліфікаційна карта;
- карта компетенцій.

13.2. Методи аналізу робіт

Збирати інформацію для аналізу робіт можна різними методами. Поширеними методами збирання інформації є:

- інтерв'ювання;
- анкетування й заповнення опитувальних листів;
- спостереження;
- ведення щоденників;
- дослідження критичних інцидентів;
- метод репертуарної сітки.

Інтерв'ювання працівників є одним із найпопулярніших методів визначення завдань, обов'язків і відповідальності, що характеризують робоче місце чи посаду. Інтерв'ю дозволяє отримати інформацію про проблеми, з якими стикаються працівники під час виконання щоденних обов'язків.

У ході підготовки до інтерв'ю треба визначити цільову групу — осіб, від яких можна одержати об'єктивну інформацію стосовно різних аспектів роботи. Це мають бути висококваліфіковані робітники та компетентні професіонали й фахівці, що мають досвід роботи на цій посаді (робочому місці) не менше одного року.

Залежно від того, кого планується залучити до інтерв'ювання, розрізняють такі його типи:

індивідуальне інтерв'ю з кожним працівником;

групове інтерв'ю з кількома працівниками.

Групове інтерв'ю проводиться у випадку, коли велика кількість працівників виконують однакові чи схожі роботи.

Поговорити варто і з керівником працівника, котрий виконує досліджувану роботу. Керівник може краще описати ті особливості роботи, які не зовсім очевидні для людини, що її виконує.

На підготовчому етапі складають *перелік запитань*. Залежно від регламентованості запитань інтерв'ю може бути:

регламентованим, для якого характерним є попередня підготовка однакових для всіх працівників запитань;

нерегламентованим, що передбачає вільну бесіду згідно з розробленим планом.

Нерегламентоване опитування рекомендують використовувати для невеликої кількості працівників. Таке опитування дає змогу уточнити відповіді та з'ясувати запитання, на які працівникам складно відповісти.

Запитання формують з урахуванням специфіки певного робочого місця чи посади, цілей аналізу роботи і напрямів використання інформації, отриманої в результаті його проведення.

Для правильного формулювання запитань доцільно зважати на такі рекомендації:

— кожне запитання має бути конкретним і логічно завершеним;

— не варто ставити багатослівних запитань;

— уникати слів малопоширених, іноземних, з подвійним значенням і таких, що можуть викликати негативне ставлення з боку працівника;

— якщо запитання торкається предмета, з яким працівник недостатньо обізнаний чи не має запасу спеціальних термінів для обґрунтованої відповіді, то варто йому дати необхідні пояснення;

— формулювати запитання таким чином, щоб уникати стереотипних, шаблонних відповідей.

Інтерв'ю може проводитися за таким планом:

У чому полягають Ваші посадові обов'язки?

За що Ви несете відповідальність?

Де розташоване Ваше робоче місце?

Яке обладнання Ви використовуєте?

Які вимоги існують до рівня освіти, підготовки, навиків працівників на цій посаді?

За які результати Ви відповідаєте?
Чи плануєте Ви свою роботу?
Чи заповнюєте якісь документи?
Чи вимагає Ваша робота контактів із працівниками інших підрозділів, представниками інших організацій, приватними особами?
Які інструкції і нормативні документи регламентують Вашу роботу?
Чи контролюєте Ви роботу інших людей?
Хто, як часто Вас контролює?
Як оцінюються результати Вашої роботи?
В яких умовах Ви працюєте?
Якого фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження вимагає Ваша робота?

Чи відповідаєте Ви за безпеку праці інших людей?

Перш ніж почати інтерв'ю, посадова особа, яка проводить аналіз робіт, має апробувати перший варіант набору запитань на невеликій кількості працівників. Апробація проводиться з метою перевірки чіткості формулювання запитань, їхньої повноти, форми подачі, виявлення упущених аспектів, уточнення послідовності запитань.

Для отримання інформації про важливість обов'язків, які виконують працівники, можна використовувати різні способи: балового оцінювання, ранжування, парних порівнянь та ін.

У процесі опитування інтерв'юер має встановити взаєморозуміння з працівником. Важливо пояснити мету опитування та в який спосіб працівника відібрали для співбесіди.

Анкетування й заповнення опитувальних листів. Використання цих методів дозволяє отримати інформацію від великої групи людей. Важливим питанням є визначення структури анкети чи опитувального листа і набору запитань. Анкети можуть бути структурованими і деталізованими, містити списки із сотнею різних обов'язків і завдань. Інші анкети можуть уміщувати лише відкриті запитання й працівникові самому потрібно описати обов'язки, які він виконує.

Під час розроблення анкети треба чітко й ясно формулювати запитання. Анкета має бути зрозумілою за змістом, без зайвих технічних термінів. Рекомендується пояснити, як використовуватимуться результати анкетування. Перш ніж використати анкету, слід попросити кількох працівників заповнити її й дати коментар для з'ясування вірогідних упущень і неточностей.

У деяких країнах поширені **універсальні методики**, котрі дають змогу комп'ютеризувати аналіз роботи й отримувати описи посад. До таких методик належать: PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, O'NET.

Методика **PAQ (Position Analysis Questionnaire)** має кілька варіантів (систем). Опитувальник Системи I містить 194 пункти, об'єднаних у п'ять основних груп і одну додаткову:

1. Знання.
2. Розумове навантаження.
3. Фізичне навантаження.
4. Комунікації.
5. Умови праці.
6. Інші характеристики роботи.

СТРУКТУРА АНКЕТИ, ЯКА ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ
ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБІТ У КОМПАНІЇ ЗМ¹

I. Огляд роботи		
Короткий зміст роботи	Яке головне призначення вашої роботи? (Навіщо вона існує і який внесок робить у діяльність компанії?) Приклади: 1. Щоб надавати секретарську допомогу нашому відділу, виконуючи офісні й адміністративні обов'язки. 2. Щоб купувати товари та послуги, які відповідають вимогам специфікації, з найменшими витратами. Щоб керувати створенням, установленням і підтриманням роботи обчислювальної техніки	
Службові обов'язки	Які ваші головні обов'язки? Це основні види робіт, які складають значну частину вашого робочого часу і які постійно потрібно виконувати. Назвіть п'ять найважливіших обов'язків, котрі постійно потрібно виконувати. Який відсоток часу витрачаєте на кожен із них?	
	Обов'язки	Відсоток часу (загальна сума має бути не більше 100 %)
	1. 2.	
II. Потрібні знання/вміння		
Освіта (навчання)	Яка освіта потрібна працівникам, що виконують роботу? Приклади: — середня освіта, дворічна підготовка у Vo-Tech школі; — бакалавр хімічних наук. Для деяких робіт вимоги до рівня освіти і практичного досвіду може замінити наявність академічного ступеня. Приклад. Ступінь бакалавра з бухгалтерського обліку або дворічне навчання із загального бізнесу й 3–4 роки досвіду роботи в бухгалтерії	
Досвід і важливі компетенції	Місяці: _____ Роки: _____	
	Які найважливіші компетенції потрібно мати для виконання роботи? Навести приклади для кожної зазначеної вами компетенції	
	А. Організаторські здібності (планування роботи, організація та ведення записів) Чи потрібно мати організаторські здібності? <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні Приклад:	
	В. Адміністративні здібності (такі як...)	
III. Різноманітність і складність обов'язків		
Характер і різноманітність діяльності	Опишіть процес вашої праці. Наскільки важливими є результати вашої діяльності для компанії? На чому зосереджуєте основну увагу в роботі? На які види робіт витрачаєте найбільше часу?	
	1. Від кого (посадова особа) ви отримуєте роботу?	
	2. Які процеси чи завдання ви виконуєте?	
Складність робіт	3.	
	Наведіть приклад особливо складної проблеми, з якою ви стикалися на роботі. Чому так відбувається? Як часто це відбувається? Які вміння чи засоби необхідні для розв'язання цієї проблеми?	
IV. Загальний коментар	Який, на вашу думку, відсоток ваших обов'язків охоплений цією анкетой? <input type="checkbox"/> 0–25 % <input type="checkbox"/> 26–50 % <input type="checkbox"/> 51–75 % <input type="checkbox"/> 76–100 % Які аспекти вашої роботи не розглянуто в цій анкеті?	

¹ Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; [пер. с англ. И. Л. Белоус и др.]. — М. : Вершина, 2005. — С. 128-129.

ФРАГМЕНТ ОПИТУВАЛЬНИКА RAQ¹

Розділ 4. Взаємовідносини з іншими співробітниками		Код значущості роботи
Цей розділ стосується різних аспектів взаємодії між людьми, які виконують різні види робіт		N Не застосовується 1 Дуже рідко 2 Рідко 3 Не дуже часто 4 Часто 5 Дуже часто
4.1. Комунікації		
Оцініть наступні пункти з огляду на важливість цього заняття для завершення роботи. Окремі роботи можуть охоплювати кілька чи всі пункти цього розділу		
4.1.1. Усна (мовна комунікація)		
99_____	Давати поради (спілкуватися з людьми, щоб консультувати їх і/або вказувати їм на спосіб розв'язання тих проблем, які можуть бути вирішені юридично, фінансово, науково, технічно, клінічно, духовно і/або професійно)	
100_____	Вести переговори (спілкуватися з людьми, щоб дійти згоди стосовно певного рішення, наприклад, трудова угода, дипломатичні стосунки тощо)	
101_____	Переконувати (спілкуватися з людьми, щоб спонукати їх до певної дії чи дійти певної точки зору, наприклад, стосовно продажу, політичної кампанії тощо)	
102_____	Наставляти (навчати інших знанням чи вмінням у товариській манері або офіційно, наприклад, учитель середньої школи, машиніст, що навчає учня, тощо)	
103_____	Інтерв'ювати (брати інтерв'ю для досягнення певної мети, наприклад, інтерв'ювати кандидатів на вакантну посаду, проводити перепис населення тощо)	
104_____	Здійснювати щоденний обмін інформацією, пов'язаний із роботою (надавати і/або отримувати інформацію стосовно щоденної роботи, наприклад, диспетчер таксі, службовець у приймальній тощо)	
105_____	Безпосередній обмін інформацією (надавати і/або отримувати інформацію стосовно періодичної чи незвичної роботи, наприклад, засідання професійних комісій, обговорення інженерами проекту виробництва нової продукції тощо)	
106_____	Публічні виступи (проголошувати промову або проводити офіційну презентацію перед великою аудиторією, наприклад, політичні дебати, теле-, радіомовлення, читати проповідь тощо)	
4.1.2. Письмова (комунікація за допомогою написаних / надрукованих матеріалів)		
107_____	Писати (наприклад, писати чи диктувати листи, звіти, складати оголошення, писати газетні статті тощо; не стосується стенографічної діяльності, описаної в інших пунктах, а лише випадків, коли службовець самостійно пише текст)	

¹ Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; [пер. с англ. И. Л. Белоус и др.]. — М. : Вершина, 2005. — С. 124.

Методика CMQ (*Common Metric Questionnaire*) містить 283 пункти, які описують 80 факторів, згрупованих у 17 блоків вищого рівня. Методика ґрунтується на тому, що будь-яку роботу можна описати за допомогою чотирьох основних категорій:

- міжособистісні стосунки;
- прийняття рішень;
- фізичні та механічні характеристики;
- умови праці.

Методики RAQ і CMQ дають змогу розробляти описи посад, критерії добору й оцінювання працівників, програми навчання, оцінювати складність робіт, ранжувати посади за значущістю.

Методика FJA (*Functional Job Analysis*) застосовується у США для класифікації робіт і формування «Словника найменувань робіт» (DOT). Описи робіт розробляють у межах парадигми «люди — дані — предмети».

Головна теза методики FJA — кожна робота має мету, вимоги і стандарти використання. Відповідно до цієї тези опис завдань здійснюється в такому форматі:

- що потрібно зробити працівникові;
- з якою метою;
- яким має бути результат.

Методика містить п'ять елементів:

- ідентифікація цілей;
- ідентифікація та опис завдань;
- аналіз завдань;
- розроблення стандартів виконання;
- визначення змісту навчання.

Подібно до попередніх методик FJA може використовуватися для вирішення завдань, пов'язаних із добором, навчанням, оцінюванням працівників і оплатою праці.

Спостереження за робочим процесом використовують переважно у тих випадках, коли робота працівника складається з дій, що повторюються, завдання короткі за тривалістю, за невеликий проміжок часу можна спостерігати виконання кількох завдань. Метод спостереження не можна використовувати для трудових процесів, що вимагають розумового напруження, наприклад, для роботи економіста, технолога, юриста, математика тощо.

Спостереження застосовують в умовах промислового виробництва. За працівником, що виконує щоденні обов'язки, спостерігають і отримані дані фіксують на спеціальному бланку. Спостереження слід проводити непомітно, щоб не заважати працівникові виконувати функції у звичному темпі.

Ведення щоденників. За цим методом працівник фіксує всі свої дії протягом певного періоду часу. Записи можуть вестися наприкінці кожної робочої години чи половини робочого дня або щоразу, коли працівник переходить від одного виду дій до іншого. Звіт може подаватись у формі опису типового робочого дня загалом чи в погодинному режимі.

Дослідження критичних інцидентів — це процедура збирання інформації про найважливіші та напруженіші робочі ситуації. Під критичним інцидентом розуміють успішний чи неуспішний випадок, який відповідає певним критері-

ям. Цей метод може застосовуватися лише до реальних робочих випадків і до робіт, що вже виконувалися. Він непридатний на етапі проектування робіт.

Щоб аналіз критичної ситуації був коректним і дозволяв зробити висновок про поведінку працівника, випадок потрібно описати. За описом випадку (інциденту) визначають дії, навички та якості, які знадобилися, щоб інцидент мав успішне або неуспішне завершення. За цим методом можна з'ясувати знання, вміння, навички і якості, необхідні працівнику для виконання завдань і обов'язків у реальній робочій ситуації.

Метод репертуарної сітки. Цей метод розробив психолог Дж. Келлі для дослідження відносин і рівня довіри між працівниками. Для застосування методу репертуарної сітки керівник:

- виписує на окремі картки імена або ініціали підлеглих працівників;
- групує картки за певними ознаками, наприклад, визначає, хто добре і хто погано виконує роботу;
- вибирає дві картки з сильної групи і одну зі слабкої;
- описує, чим двоє успішних працівників подібні один до одного і чим відрізняються від менш успішного.

Метод репертуарної сітки дозволяє отримати структуровану оцінку посади (робочого місця) керівником, колегами по роботі чи іншими працівниками, з якими контактує особа, що працює на цьому робочому місці. Цей метод корисний для ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, налагодження стосунків із людьми та ін.

Для збирання інформації використовують також **ергономічні дослідження на робочих місцях** із використанням експериментальних методів вивчення динаміки різних фізіологічних функцій і методів біомеханіки. До експериментальних методів вивчення динаміки різних фізіологічних функцій належать:

- електроенцефалографія* — дослідження активності мозку;
- електроміографія* — дослідження роботи м'язів, їх тону;
- реєстрація шкірогальванічної реакції* — вимірювання різності потенціалів шкіри з метою визначення емоційного стану людини;
- електрокардіографія* — дослідження серцевої діяльності;
- електроокулографія* — дослідження потенціалу, який виникає під час рухів очного яблука.

13.3. Використання результатів аналізу робіт

Результати аналізу робіт використовуються для:

- регламентації службових обов'язків і відповідальності працівників;
- розроблення компетенцій, якими мають володіти працівники;
- формування вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- розроблення критеріїв оцінювання результатів праці;
- розроблення програм навчання і критеріїв оцінювання їх ефективності;
- розроблення ефективних систем оплати праці тощо.

Результати аналізу робіт використовують також у *професійній класифікації робіт*. Назви робіт і посад в організації мають відповідати професійним назвам робіт, зазначеним у Класифікаторі професій ДК 003:2010, і відповідати фактично

виконуваним роботам і функціям працівників. За результатами аналізу робіт установлюють відповідність завдань, які виконує працівник, переліку завдань, що властиві його професії. На основі порівняння визначають професійну назву роботи (професії, посади), яку можна використати, й категорію персоналу, до якої належить відповідна професія чи посада.

За результатами аналізу робіт складають описи, що *регламентують завдання*, обов'язки, відповідальність працівника.

Опис роботи — це документ, у якому міститься інформація про роботу, що виконується, відповідальність виконавця та умови праці.

Специфікація може розроблятися як окремий документ або бути частиною опису роботи. У специфікації фіксують необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти.

Опис роботи може містити такі дані:

- загальна інформація (назва посади; дата складання опису посади; найменування структурного підрозділу; назва посади керівника тощо);
- обов'язки та відповідальність;
- взаємозв'язки з іншими працівниками й зовнішніми організаціями (підзвітний; контролює; взаємодіє; зовнішні зв'язки тощо);
- повноваження;
- стандарти виконання обов'язків;
- умови праці;
- специфікація роботи.

На відміну від описів робіт, характерних для зарубіжних організацій, у вітчизняній практиці за результатами аналізу робіт розробляють **посадові (робочі) інструкції**. Посадові інструкції подібні до описів робіт, проте існують відмінності в структурі та змісті цих документів.

Посадова інструкція визначає основний зміст роботи, яку має виконувати працівник, що обіймає певну посаду, основні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу та кваліфікаційні вимоги до нього.

Типова структура посадової інструкції включає такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Завдання та обов'язки.
3. Права.
4. Відповідальність.
5. Повинен знати.
6. Кваліфікаційні вимоги.
7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Керівники деяких організацій недооцінюють важливість посадових інструкцій. Складання цих документів доручають недостатньо компетентним працівникам, які ставляться до цієї справи формально, не утруднюють себе прискіпливим аналізом робіт. Нерідко в посадових інструкціях відсутні або виписані надто фрагментарно окремі розділи. Наприклад, обов'язки працівника не підкріплюються відповідними правами, буває, що відсутня інформація про кваліфікаційні вимоги до працівника тощо.

Для якісного вирішення складних завдань управління персоналом обсягу інформації, яку містить посадова інструкція, недостатньо. Тому для керівників і

професіоналів на ключових посадах замість посадових інструкцій краще розробляти **паспорти посад**, які містять інформацію про умови праці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет тощо. За змістом і структурою паспорт посади подібний до опису роботи.

Порівняння структури посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи наведено в табл. 13.3.

Таблиця 13.3

**ПОРІВНЯННЯ СТРУКТУРИ ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ,
ПАСПОРТА ПОСАДИ ТА ОПИСУ РОБОТИ¹**

Посадова інструкція	Паспорт посади	Опис роботи
Загальні положення		Визначення роботи
		Короткий опис роботи
Завдання та обов'язки		Обов'язки і відповідальність
Відповідальність		
Права		Повноваження
Взаємовідносини (зв'язки) за посадою		Відносини
Повинен знати		Специфікація роботи
Кваліфікаційні вимоги		
	Необхідні компетенції	
	Умови праці	Умови праці
	Результати праці	Стандарти виконання
	Компенсаційний пакет	

Вимоги до працівника, який виконує відповідну роботу, можуть фіксуватися, крім згаданої вище специфікації роботи, в *кваліфікаційній карті*, *карті компетенцій*, *профілю посади*. Структуру цих документів подано на рис. 13.3.

Зазначені документи використовують для *розроблення критеріїв добору персоналу* — вимог до кандидатів на вакантні посади. Для підвищення ефективності професійного добору треба перевіряти кандидата не лише на відповідність кваліфікаційним вимогам, але й оцінювати наявність (рівень розвитку) професійно важливих компетенцій.

Рівень розвитку професійно важливих компетенцій у працівників визначають також під час періодичного та підсумкового оцінювання (атестації). У зв'язку з цим сформовані компетенції використовують для *розроблення переліку показників (критеріїв) оцінювання працівників організації*.

¹ Для порівняння розділи документів наведено не у стандартній послідовності.



Рис. 13.3. Структура кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади

Під час розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади та показників оцінювання працівників, що вже працюють в організації, необхідно враховувати не лише специфіку роботи (посади), а й особливості колективу, в якому працюватиме чи вже працює людина, та організації загалом. Набір показників оцінювання працівників залежить, крім зазначених чинників, також від цілей і завдань, напрямів використання результатів оцінювання.

Результати аналізу робіт використовують для *розроблення критеріїв оцінювання результатів праці*. Рівень досягнення результатів праці працівників разом із рівнем розвитку компетенцій визначають під час оцінювання персоналу. Результати оцінювання використовують для прийняття різних рішень:

- установлення відповідності працівників посадам, які вони обіймають;
- присвоєння розрядів, категорій, грейдів, визначення розмірів премій, установлення доплат, надбавок та інших складових компенсаційного пакета;
- визначення напрямів покращання роботи працівників, удосконалення прийомів і методів її виконання;
- зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад керівників;
- планування кар'єри працівників;
- визначення потреби у навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації та ін.

За результатами аналізу робіт проводять *оцінювання посад і робочих місць* з метою вдосконалення диференціації заробітної плати, зокрема, основної (постійної) її частини, формування кваліфікаційних груп (грейдів) з оплати праці,

визначення розмірів посадових окладів працівників залежно від кваліфікаційних груп (грейдів).

Для оцінювання посад використовують методи ранжирування, класифікації, парних порівнянь, факторний метод і балове оцінювання. На практиці факторний метод і балове оцінювання використовують у поєднанні, що дає змогу оцінити значущість посад за низкою факторів, зіставити їх одна з одною і розробити кваліфікаційні групи (грейди) з оплати праці.

Приклад

Методикою консалтингової компанії «Хей Груп» (Hay Group) передбачено три групи факторів оцінювання посад (робіт):

- знання і вміння (know how);
- вирішення проблем (problem solving);
- відповідальність (accountability)¹.

Кожен фактор містить кілька субфакторів. Наприклад, фактор «знання та вміння» вміщує професійні, управлінські знання і рівень комунікацій. Кожен субфактор має різну кількість рівнів оцінювання.

У процесі розроблення факторів оцінювання посад автор методики Е. Хей виходив із того, що будь-яка трудова діяльність має три етапи: вхід, процес і вихід (результат).

Вхід інтегрує необхідні для виконання роботи знання і навички, процес характеризує здатність вирішувати проблеми, що у результаті, тобто на виході, впливає на обсяг і рівень відповідальності.

У компанії «Вотсон Вайєтт» (Watson Wyatt) посади оцінюють за такими факторами:

- А. Професійні знання (functional knowledge).
- Б. Знання бізнесу (business expertise).
- В. Рівень керівництва (leadership).
- Г. Вирішення проблем (problem solving).
- Д. Характер впливу на бізнес (nature of impact).
- Е. Сфера впливу на бізнес (area of impact).
- Є. Комунікативні навички (interpersonal skills)².

На вітчизняних підприємствах для оцінювання посад використовують такі фактори: управління працівниками, відповідальність, самостійність у роботі, умови праці, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень контактів (навички комунікації), складність і новизна завдань, ціна помилки тощо.

Результати аналізу робіт, зокрема, описи робіт (посад), використовують під час проведення *ринкових оглядів заробітних плат*. Для забезпечення конкурентності компенсаційної політики, залучення та утримання компетентних працівників розмір заробітної плати і компенсаційний пакет працівників відповідних професійних груп має відповідати ринковим значенням. Тому під час визначення розміру заробітної плати, і в першу чергу посадового окладу, та проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати середньоринкові їх значення. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд заробітних плат.

¹ Чермеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — С. 62.

² Там само. — С. 75.

У зарубіжних країнах огляди заробітних плат проводять державні органи та приватні компанії. В Україні огляди проводять рекрутингові агенції та консалтингові компанії.

Головною перевагою придбання готового огляду є нерозголошення конфіденційних даних. Крім того, дослідження проводять, як правило, один раз на рік, що, своєю чергою, змушує підприємства купувати готові огляди. Проте вартість придбання результатів огляду для підприємств, котрі не є їх учасниками, у десятки разів перевищує вартість його участі в ньому.

Участь в оглядах дає змогу фахівцям підприємства, які заповнюють опитувальні листи, краще вивчити методологію проведення досліджень та особливості систематизації інформації.

Джерела інформації для складання оглядів:

- опитувальні листи, заповнені підприємствами — учасниками огляду;
- публікації в ЗМІ та Інтернеті, зокрема рекламні оголошення про вакансії;
- бази даних рекрутингових агенцій з інформацією про розміри заробітних плат, які пропонують кандидатам роботодавці — замовники рекрутингових послуг.

Огляди заробітних плат містять таку інформацію:

- склад підприємств — учасників дослідження;
- заробітна плата;
- соціальні виплати;
- описи посад та ін.

Висновки

Соціально-трудові відносини між найманим працівником і роботодавцем виникають у зв'язку з виконанням працівником певної трудової функції — роботи. Основні характеристики трудової діяльності, вимоги до роботи і працівника визначають за допомогою аналізу роботи.

Аналіз роботи — сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи й умов її ефективного виконання.

Аналіз робіт проводиться у кілька етапів: 1) визначення мети аналізу роботи; 2) збирання та аналіз вихідної інформації; 3) вибір репрезентативної посади для аналізу; 4) збирання основної інформації для аналізу роботи; 5) оброблення й аналіз отриманої інформації; 6) документальне оформлення результатів аналізу.

Збирати інформацію для проведення аналізу робіт можна за допомогою різних методів, які можуть застосовуватися окремо один від одного або в різних комбінаціях. Використовують такі методи збирання інформації, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження, репертуарної сітки, критичних інцидентів та ін.

Напрями використання результатів аналізу робіт в організації: регламентація завдань, обов'язків і відповідальності працівників; розроблення компетенцій, якими мають володіти працівники; формування вимог до кандидатів на вакантну посаду; розроблення критеріїв оцінювання результатів праці; розроблення програм навчання і підвищення кваліфікації, критеріїв оцінювання їх ефективності; розроблення ефективних систем оплати праці тощо.

Результати аналізу робіт також використовують у професійній класифікації робіт. За результатами аналізу встановлюють відповідність переліку робіт (обов'язків), котрі виконує працівник, переліку властивих певній професії завдань і обов'язків, що містять відповідні кваліфікаційні характеристики. На основі порівняння визначають професійну назву роботи, яку можна використати, й категорію, до якої належить відповідна професія чи посада.

Терміни і поняття

Аналіз роботи
Анкетування
Ведення щоденників
Дослідження критичних інцидентів
Інтерв'ювання
Метод репертуарної сітки
Опис роботи
Професійна класифікація робіт
Специфікація роботи
Спостереження

Вправи до розділу 13

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і призначення аналізу робіт.
2. Охарактеризуйте етапи аналізу робіт.
3. Зробіть порівняння методів збирання інформації для аналізу робіт.
4. Розкрийте технологію розроблення анкет і опитувальних листів для проведення аналізу робіт.
5. Розкрийте сутність і специфіку використання методу критичних інцидентів. Наведіть приклади критичних інцидентів для певного виду трудової діяльності.
6. Розкрийте процедуру збирання інформації методом репертуарної сітки.
7. Охарактеризуйте напрями використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом.
8. Розкрийте структуру і зміст опису роботи.
9. Наведіть порівняльну характеристику посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи.
10. Розкрийте призначення і структуру кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади.
11. Охарактеризуйте напрями використання результатів аналізу робіт для удосконалення політики оплати праці в організації.

Практичне завдання

Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації з метою проведення аналізу робіт, які виконують працівники різних професійних груп.

Посади: начальник відділу організації праці та заробітної плати; начальник відділу розвитку персоналу; начальник відділу соціального розвитку; менеджер із персоналу; економіст із праці; інженер з організації та нормування праці; спеціаліст із питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); інспектор з кадрів.

Література для поглибленого вивчення

1. *Ващенко Ю.* Анализ работы и моделирование компетенций: личный опыт / Ю. Ващенко // Управление персоналом. — 2006. — № 1 (148). — С. 40-45.
2. *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; [под общ. ред. И. М. Степнова ; пер. с англ.]. — М. : Бинوم. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с.
3. *Магура М.И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — [3-е изд.] — М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. — 304 с.
4. *Милкович Дж.Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; [пер. с англ. И.Л. Белоус и др.] — М. : Вершина, 2005. — 760 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.
6. Чермеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — 208 с.

Розділ 14

ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР ТА АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 14.1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників.
- 14.2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади.
- 14.3. Визначення джерел поповнення персоналу організації.
- 14.4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади.
- 14.5. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади.
- 14.6. Укладання трудового договору та введення працівника в посаду.
- 14.7. Адаптація новоприйнятих працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 14.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- етапи та суб'єктів професійного добору працівників;
- технологію розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- джерела поповнення персоналу організації;
- методи збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- технологію оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- правові аспекти наймання працівників на роботу;
- процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;

уміти:

- розподіляти обов'язки між посадовими особами, залученими до добору персоналу в організації;
- розробляти компетенції та інші вимоги до кандидатів на вакантні посади;
- залучати кандидатів на вакантні посади з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел;
- збирати й аналізувати інформацію про кандидатів на вакантні посади;
- організовувати процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади з використанням різних методів;
- укладати трудовий договір із працівником;
- організовувати процедури введення в посади та адаптації новоприйнятих працівників.

14.1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників

Для успішної діяльності підприємства велике значення має забезпечення його найліпшими працівниками. У сучасному розумінні **найкращий працівник** — це особа, яка має відповідний рівень освіти, досвід практичної роботи, компетентна, відповідально і творчо ставиться до своїх професійних обов'язків, постійно підвищує свій професійний рівень, прагне культурного і духовного розвитку. Таких людей на ринку праці небагато. З огляду на цю обставину керівники підприємств насамперед намагаються шукати саме таких співробітників для ключових (стратегічних) посад. Це завдання вирішується за допомогою професійного добору.

Професійний добір — це забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Професійний добір є однією з основних функцій управління персоналом, від якісного виконання якої залежить ефективність діяльності підприємства. Взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління персоналом ілюструє рис. 14.1.

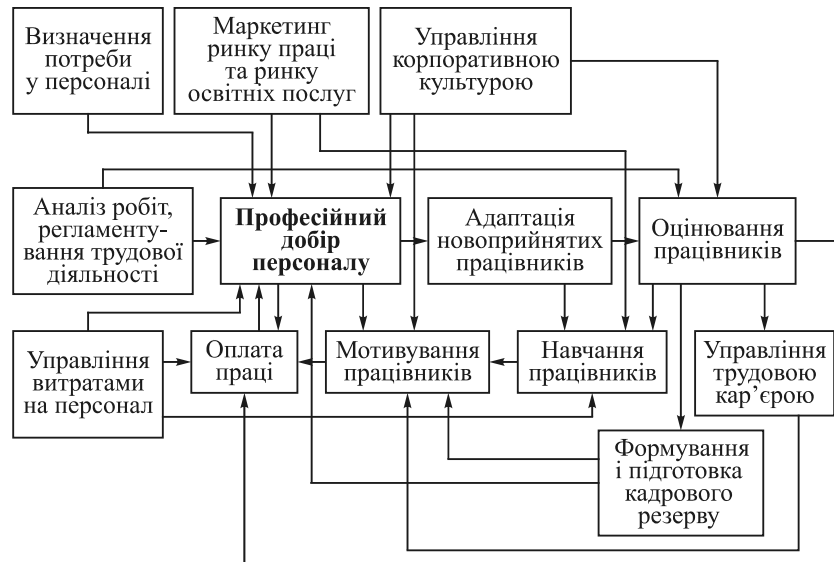


Рис. 14.1. Взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління персоналом

Добір працівників має свою специфіку в кожній організації, однак це не вважає виділити основні його етапи, яких служба персоналу повинна дотримуватись у більшості випадків (рис. 14.2).

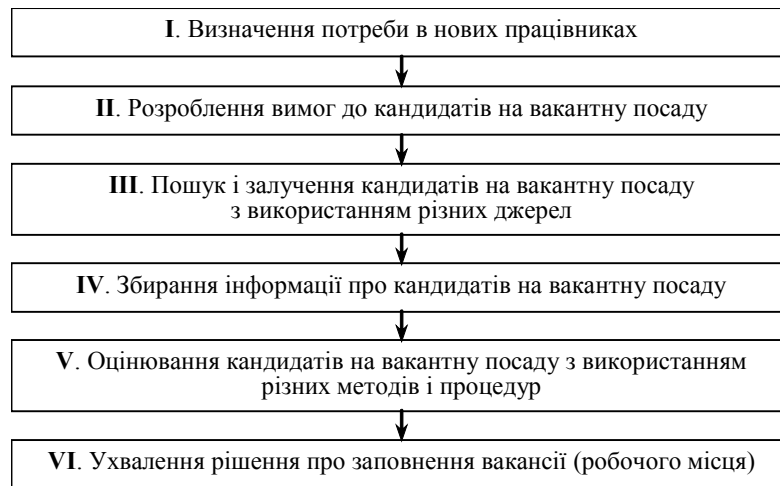


Рис. 14.2. Етапи професійного добору персоналу

Професійний добір на різних підприємствах можуть здійснювати різні посадові особи залежно від:

- специфіки та розмірів підприємства;
- наявності служби персоналу;
- категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- терміновості заповнення вакансії;
- наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

На малих підприємствах питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

На середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом. Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;
- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів;

—аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін.

Функції лінійних керівників:

- розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей;
- складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;
- вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом;
- проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- остаточний вибір кандидата на посаду.

Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації.

На великих підприємствах у штаті служби персоналу є фахівці чи підрозділ (відділ, група тощо), які опікуються професійним добром працівників. Розподіл функцій між фахівцями з добору персоналу та лінійними керівниками подібний до викладеного вище.

Для підвищення ефективності добору персоналу, особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик, підприємство може залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів або звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center).

Окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади роботодавець може делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг.

14.2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади

Після визначення потреби у нових працівниках починається етап розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади — критеріїв добору. Такі критерії розробляють за результатами аналізу робіт.

Критерії добору мають відповідати вимогам:

- валідності (відповідність критеріїв змісту роботи);
- повноти (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- надійності (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- необхідності і достатності (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес добору).

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенцій. Для цього розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій чи профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

Кваліфікаційна карта містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій.

На відміну від кваліфікаційної характеристики кваліфікаційна карта конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника. У кваліфікаційній карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик. Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, в ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів.

Карта компетенцій містить знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Профіль посади, або портрет ідеального кандидата, включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

Компетенції мають бути чітко та однозначно сформульованими. Не досить вдалим прикладом формулювання компетенцій може бути використання таких характеристик, як «професіоналізм», «компетентність», «харизматичність», «хороший зовнішній вигляд» тощо.

Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати:

- етап розвитку бізнесу організації (зростання чи стабілізація);
- особливості корпоративної культури (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);
- специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.

Для кожної компетенції слід мати певний оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна встановити рівень її розвитку в кандидата. Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза та ін. Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним добром. Для підвищення ефективності добору можуть використовуватися комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання.

У ході розроблення критеріїв добору бажано виокремити обов'язкові критерії, невідповідність кандидатів яким має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу чи недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах. Крім обов'язкових, варто визначати бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги. Пріоритетність критеріїв добору, і в першу чергу компетенцій, залежить від специфіки підприємства, посади, особливостей корпоративної культури.

Приклад

Вимоги до кандидата на вакантну посаду консультанта з питань економічної політики (вид економічної діяльності — державна служба, Росія) подано у табл. 14.1.

Напрями роботи консультанта:

- фінансово-кредитна і промислова політика держави;
- страхова діяльність;
- інвестиційна діяльність;
- галузева промислова політика;
- регулювання питань банкрутства;
- регулювання діяльності природних монополій;
- ліцензійна діяльність.

Таблиця 14.1

**ВИМОГИ ДО КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ КОНСУЛЬТАНТА З ПИТАНЬ
ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
(вид економічної діяльності — державна служба, Росія)¹**

№ з/п	Вимоги	Важливість		
		Дуже важливо	важливо	бажано
1	Професійна підготовка			
1.1	Вища освіта за спеціальністю «Державне і муніципальне управління»			+
1.2	Вища освіта за напрямом «Економіка» та спеціальністю: «Теоретична економіка» «Фінанси та кредит» «Світова економіка» «Національна економіка» «Економіка та управління на підприємстві»	+	+	+
1.3	Науковий ступінь		+	
1.4	Додаткова вища освіта			+
1.5	Спеціальна підготовка за напрямками: «Державне регулювання ринкової економіки» «Розвиток підприємництва» «Фінанси та кредит» «Регіональне управління соціально-економічними процесами»			+
1.6	Знання іноземних мов	+		
2	Досвід роботи за спеціальністю			
2.1	Досвід роботи за напрямом професійної підготовки «Економіка» не менше трьох років	+		
2.2	Загальний стаж державної служби не менше двох років на посадах державних службовців			+
3	Особистісні якості			
3.1	Усна мова (здатність чітко формулювати свої думки)		+	
3.2	Робота з документами: уміння самостійно робити висновки в письмовому вигляді уміння розробляти методичні рекомендації знання основ діловодства	+		
3.3	Уміння спілкуватися з відвідувачами		+	
3.4	Уміння вести переговори		+	
3.5	Уміння самостійно ухвалювати рішення		+	
3.6	Організаторські здібності, зокрема вміння організовувати трудову діяльність на робочому місці			+

Розділ 14. Професійний добір та адаптація працівників

14.2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 327-328.

14.3. Визначення джерел поповнення персоналу організації

Для забезпечення ефективності добору кандидатів на вакантну посаду треба залучити достатню кількість претендентів. У зарубіжних країнах процедуру залучення кандидатів називають вербуванням.

Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватися як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Кожне джерело має свої сильні та слабкі сторони (табл. 14.2).

Внутрішніми джерелами є власні працівники організації. Добір із внутрішніх джерел є складовою політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації. Політика добору із внутрішніх джерел дозволяє керівництву підприємства переконати працівників у можливості зробити кар'єру в організації, що підвищує лояльність до неї та віддачу в роботі.

Таблиця 14.2

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ДЖЕРЕЛ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

	Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела	<ul style="list-style-type: none"> — Прозорість політики управління персоналом — Лояльність та відданість працівників, які отримали підвищення — Працівники знають специфіку організації — Менший період адаптації — Керівництво краще знає сильні та слабкі сторони працівників — Менші витрати 	<ul style="list-style-type: none"> — Загроза накопичення складних міжособистісних взаємовідносин у колективі — Невдоволення колишніх колег, які не отримали підвищення — «Сімейність», яка може спричинити застій у впровадженні нових ідей — Додаткова необхідність добору працівника на іншу посаду — Успішність роботи на нижчій посаді не гарантує успішності роботи на вищій
Зовнішні джерела	<ul style="list-style-type: none"> — Привнесення нових ідей і методів роботи в організацію — Можливість вибору з великої кількості кандидатів — Менша загроза виникнення конфліктів на підприємстві — Може слугувати рекламою для організації — В окремих випадках може бути дешевше, ніж навчання власних працівників — Відсутність потреби в додатковому доборі працівника на іншу посаду 	<ul style="list-style-type: none"> — Можуть виникнути складності під час адаптації до корпоративної культури, специфіки внутрішньофірмових взаємовідносин — Процес введення в посаду може вимагати багато часу і спричинити зниження продуктивності — Погіршення соціально-психологічного клімату через те, що працівники розуміють відсутність перспектив підвищення у посаді — Може спричинити збільшення плинності персоналу — Кандидатів складніше оцінювати

Використання внутрішніх джерел дає змогу зекономити час і кошти на добір нових працівників, керівництво краще знає здібності, особливості поведінки й потенціал власних працівників, що підвищує ефективність цього процесу. Працівник знає специфіку організації, правила, норми й цінності, у зв'язку з чим зменшується період професійної адаптації, а потреба у соціальній адаптації взагалі відпадає.

Під час використання внутрішнього джерела треба пам'ятати, що не завжди компетентний професіонал чи фахівець буде успішним керівником, що обумов-

лено специфічними особливостями управлінської діяльності. Компетенції професіонала чи фахівця і компетенції, якими має володіти керівник, суттєво різняться, тому під час підвищення працівника в посаді, треба враховувати не лише його успіхи на попередньому місці роботи, але й готовність до виконання складніших функцій.

Деякі фахівці з управління персоналом до внутрішніх джерел також зараховують:

- товаришів, знайомих, родичів, яких рекомендували працівники організації;
- колишніх працівників, які раніше працювали в організації та звільнилися;
- колишніх кандидатів, які раніше звертались у пошуках роботи, але не були прийняті з певних причин.

Перевагами звернення до *рекомендацій товаришів, знайомих, родичів працівників* є те, що кандидати можуть детально ознайомитись із перевагами роботи в цій організації, її специфікою й особливостями корпоративної культури. З цих джерел можна залучати висококваліфікованих фахівців за відносно низьких витрат. Недоліками таких рекомендацій є високий ступінь суб'єктивізму під час ухвалення рішення про прийняття на роботу.

Залучення колишніх працівників може бути ефективним, оскільки ці кандидати не лише мають певний досвід роботи, але і добре обізнані зі специфікою організації. До того ж керівництво знає індивідуально-особистісні характеристики, здібності й потенціал таких кандидатів.

Колишні кандидати — це особи, які раніше зверталися до організації в пошуках роботи, але їм було відмовлено з різних причин, інформація про них зберігається в базі даних підприємства. З такими кандидатами можна швидко зв'язатися, коли потрібно терміново заповнити вакансію.

Використання **зовнішніх джерел** пов'язане з тривалішим пошуком бажаних кандидатів. Працівникам, які займаються добором персоналу, доводиться відповідати на такі запитання: Де можна знайти потрібних кандидатів? Яким чином привернути їхню увагу? Як можна зацікавити їх роботою в організації?

Щоб відповісти на ці запитання, треба знати ситуацію на ринку праці, зовнішні джерела залучення кандидатів, специфіку їх використання і способи залучення кандидатів. Вибір способів пошуку і залучення кандидатів залежить від специфіки організації та вакансії, терміновості її заповнення, виділених фінансових ресурсів, наявності на ринку праці достатньої кількості таких фахівців та ін.

Організація може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатися до послуг посередників.

Залучити потрібних фахівців *власними зусиллями* можна через розміщення оголошень про вакансії в газетах, професійних виданнях, на власній інтернет-сторінці та сайтах з працевлаштування. Організація може звернутися до клієнтів, постачальників із проханням рекомендувати фахівців. Рідкісних на ринку праці фахівців заведено шукати в конкурентів.

Одним із основних способів залучення кандидатів є *розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації* (ЗМІ). На вибір ЗМІ впливає вартість рекламної площі й адресність оголошення. За можливостями й особливостями пошуку та залучення кандидатів можна виокремити три групи друкованих ЗМІ:

- видання, які спеціалізуються на рекламі вакансій;
- загальні видання;

—фахові видання.

Переваги оголошень у *спеціалізованих виданнях*: цілеспрямованість, адресність і невелика вартість. Проте на привабливі пропозиції можуть відгукнутися кандидати, що не відповідають вимогам. Крім того, залучити з допомогою таких оголошень висококваліфікованих і рідкісних на ринку праці фахівців практично неможливо.

Реклама в *загальних виданнях* певним чином усуває зазначений недолік, оскільки розширюється контингент читачів і на грамотно складені оголошення, що пропонують привабливі умови праці, можуть відгукнутися працівники, які до того, як прочитали оголошення, не хотіли змінювати місце роботи. Проте вірогідність того, що на оголошення відгукнуться лише кандидати, котрі відповідають зазначеним вимогам, залишається низькою. У зв'язку з цим збільшуються часові та фінансові витрати на відбіркові процедури.

За допомогою рекламних оголошень у *фахових виданнях* можна привернути увагу висококваліфікованих керівників і професіоналів. Перевагами оголошень у таких виданнях є точна адресність, проте така реклама є дорогою.

Ефективність реклами залежить не лише від вибору ЗМІ, але й від форми та змісту рекламного звернення. Зміст оголошення залежить від формату видання, вимог до кандидатів і вартості рекламної площі і може включати таку інформацію: точне найменування посади; інформацію про компанію; вимоги до кандидата; перелік основних обов'язків; компенсаційний пакет; умови праці; наявність випробувального терміну; контактну інформацію тощо.

Популярним засобом реклами є *інтернет-ресурси*. Сайти з працевлаштування як поширений засіб пошуку кандидатів привабливі своєю масовістю, популярністю, можливістю швидко донести інформацію про вакансію до великої кількості людей.

Для залучення потрібних фахівців можна також скористатися *власним інтернет-сайтом*, його перевагами є:

—можливість автоматизувати отримання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листів і відправляти їм відповіді електронною поштою;

—імовірність привернути увагу компетентних фахівців;

—шанс покращити імідж організації.

Залучення кандидатів за допомогою власної web-сторінки буде ефективним, якщо сайт відвідує велика кількість людей. Тому потрібно аналізувати статистику відвідувань. Звіти, котрі містять інформацію про кількість відвідувань і переглядів кожної вакансії, слова, які вводять кандидати для пошуку вакансії, дають змогу визначити ефективність оголошень, покращити форму подання інформації з урахуванням інтересів кандидатів.

До *посередників на ринку праці* належать:

- професійно-технічні та вищі навчальні заклади;
- служби зайнятості;
- ярмарки вакансій;
- рекрутингові та кадрові агенції тощо.

Навчальні заклади є ефективним джерелом для залучення молодих, перспективних фахівців. Однак слід пам'ятати, що офіційні запити до навчальних за-

кладів не завжди приносять бажані результати. Доцільно звертатися до деканатів і випускових кафедр з проханням рекомендувати перспективних студентів. Ефективність цього джерела підвищується, коли в структурі навчального закладу є підрозділ з працевлаштування випускників.

Роботодавцям доцільно звертатися до послуг *рекрутингових агенцій*, якщо:

- потрібно знайти рідкісних на ринку праці фахівців;
- слід терміново заповнити вакансію;
- треба набрати значну кількість фахівців чи цілу команду;
- на підприємстві відсутня служба персоналу або її працівники ще не набули досвіду в цій справі;
- служба персоналу не обізнана із ситуацією на ринку праці;
- потрібно забезпечити конфіденційність добору для заміни певного працівника.

14.4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади

Інформацію про кандидатів на вакантну посаду вивчають для їх попереднього оцінювання і відбору за формальними характеристиками, перевірки отриманої інформації та гарантування кадрової безпеки компанії. Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дозволяє потім зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Попереднє оцінювання починається з *аналізу резюме*, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом. За результатами аналізу резюме всіх кандидатів можна поділити на три групи:

- кандидати, що мають значні конкурентні переваги порівняно з іншими. Таких треба обов'язково запросити на інтерв'ю;
- кандидати, які поступають за рівнем конкурентоспроможності представникам першої групи. Незважаючи на це, їх можна запросити на інтерв'ю, якщо не набереться достатньої кількості віднесених до першої групи кандидатів;
- до третьої групи потрапляють кандидати, що не мають потрібної кваліфікації для виконання обов'язків на посаді, на яку претендують. До цієї групи треба віднести й кандидатів, що надіслали резюме з граматичними та друкарськими помилками. Кандидатів з найнижчим рівнем конкурентоспроможності не варто запрошувати на інтерв'ю.

Резюме може містити таку інформацію:

- 1) посада, на яку претендує кандидат, його компенсаційні очікування;
- 2) біографічні дані: вік, стать, місце проживання, сімейний стан тощо;
- 3) освіта: основна і додаткова;
- 4) місця роботи, посади, дати прийому і звільнення;
- 5) функції та обов'язки, що виконувалися на різних посадах і місцях роботи;
- 6) досягнення;
- 7) індивідуально-особистісні характеристики;
- 8) інтереси та захоплення;
- 9) уявлення про бажане місце роботи;
- 10) можливість надання рекомендацій;

11) інша інформація, яку кандидат вважає за доцільне навести.
Із цього переліку лише перші чотири пункти містять майже всі резюме; 5)—7) містять близько 2/3 резюме; 8)—11) — не завжди включаються до резюме.

Відомості про свої професійні здобутки слід вивчати в порядку викладення кандидатом ланцюга важливих подій у навчанні та трудовому житті.

Особливо ретельно треба аналізувати інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації:

- чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- чи відповідають дані вимогам за посадою;
- в якій послідовності отримано освіту;
- в якому навчальному закладі, за якою формою навчався кандидат;
- чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
- наявність додаткової освіти;
- чи використовується додаткова освіта в трудовій діяльності;
- періодичність підвищення кандидатом кваліфікації;
- чи відповідає тематика семінарів, тренінгів, курсів профілю основної діяльності;
- чи володіє кандидат рідкісними знаннями і навиками;
- наскільки цінним для організації є фах кандидата і чи зростатиме його цінність у майбутньому.

Аналізуючи трудову діяльність кандидата, потрібно акцентувати увагу на такій інформації:

- наскільки точно описані функції та обов'язки;
- наскільки широкими або спеціалізованими є професійні інтереси;
- чим керувався кандидат, обираючи певне місце роботи;
- чи були в трудовому житті кандидата злети і падіння.

Поряд із даними про досвід роботи, рівень освіти та іншими формальними характеристиками мають значення форма подачі інформації, логіка викладення, формулювання, грамотність.

За наданою кандидатом інформацією потрібно окреслити його життєвий шлях і відшукати важливі дані про особистісні характеристики, професійні та ділові якості, мотиви його поведінки.

Щоб отримати детальнішу інформацію про кожного претендента і належним чином її структурувати, ретельніше підготуватися до інтерв'ю, фахівці з добору персоналу розробляють *стандартні форми* (анкети, оцінювальні листи тощо). Заповнені стандартні форми кандидати можуть надсилати електронною поштою, попередньо отримавши бланки, або ж заповнювати їх в організації. Зміст стандартних форм може бути різним залежно від специфіки організації, вакантної посади, вимог до кандидата, політики організації в галузі професійного добору. Деякі організації використовують стандартні особові листки з обліку кадрів, але більшість розробляють спеціальні деталізовані анкети.

Крім стандартних форм від кандидатів нерідко вимагають *автобіографію*. Аналіз автобіографії кандидата дозволяє з'ясувати:

- грамотність і каліграфічність письма;
- словниковий запас;
- довготривалість пам'яті;
- уміння виділяти головне;

—уміння дотримуватися хронологічної послідовності викладення подій та виявляти причинно-наслідкові зв'язки тощо.

На етапі попереднього оцінювання й відбору кандидатів на вакантні посади фахівці служби персоналу часто використовують *телефонне інтерв'ю*. Це дає змогу отримати попереднє загальне враження про кандидата, манеру його спілкування, уточнити інформацію, яка є важливою для певної посади, але нечітко викладена в резюме чи стандартній формі (анкеті). За допомогою телефонного інтерв'ю можна визначити, наскільки кандидат зацікавлений у вакансії, якими є критерії пошуку роботи та наміри і чи він готовий до очного інтерв'ю.

Важливим завданням служби персоналу є *перевірка наданої кандидатами інформації та гарантування кадрової безпеки компанії*. Кадрова безпека слугує захистом компанії від проникнення осіб, що мають зв'язки з кримінальними елементами, схильні до крадіжок, осіб, що зловживають алкоголем чи наркотиками. Велике значення має захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової політики організації, її інноваційних набутоків, клієнтської бази даних тощо. Особливо актуальні ці питання під час добору кандидатів на ключові (стратегічні) посади: першого керівника, його заступників, помічників, начальників департаментів, управлінь, філіалів та інших структурних одиниць.

Перевіркою наданої кандидатом інформації займаються працівники служби персоналу, нерідко до цього залучають і фахівців служби безпеки.

Найпростішим методом перевірки інформації є *вивчення документів*. Фахівці з добору персоналу вивчають:

- документи про освіту, професійне навчання і підвищення кваліфікації (дипломи, атестати, довідки, свідоцтва, сертифікати);
- ліцензії на право займатися конкретними видами професійної діяльності;
- рекомендації;
- трудову книжку або її завірнену копію;
- військовий квиток;
- паспорт.

Перевірка документів дає можливість ідентифікувати особу кандидата, зіставити дані в документах з інформацією в резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна отримати від його попередніх керівників, колег, підлеглих. Джерелом інформації є також клієнти, постачальники та інші ділові партнери, з якими контактував кандидат.

Перевіряють рекомендації, щоб з'ясувати:

- перелік і складність виконуваних посадових обов'язків;
- результати праці;
- уміння працювати в колективі;
- уміння брати на себе відповідальність;
- ставлення до трудової та виконавської дисципліни;
- стан здоров'я працівника;
- рівень заробітної плати як показник реальних досягнень працівника;
- причини звільнень з попередніх місць роботи тощо.

Фахівці в галузі безпеки рекомендують не обмежуватися лише перевіркою інформації про кандидата з попередніх місць роботи. Варто практикувати бесіди з іншими особами, які знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про його індивідуально-особистісні характеристики.

14.5. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади

Зміст, процедури та застосовувані методи оцінювання варіюють залежно від рівня вакантної посади та визначених вимог до працівника. Кандидатів на професії робітників, що виконують прості, низькокваліфіковані роботи, посади технічних службовців, в окремих випадках фахівців, відбирають працівники служби персоналу за результатами вивчення документів та бесіди. Рішення про наймання на роботу ухвалює керівник за рекомендаціями працівників служби персоналу. Процедура відбору робітників на професії, що вимагають високого рівня кваліфікації, а також відповідальні посади технічних службовців і фахівців є складнішою, й може включати проведення структурованого інтерв'ю та тестування на професійну придатність. На посади професіоналів і керівників відбір має бути ретельнішим з використанням різних традиційних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів. Для цього організація може оголосити конкурс.

Валідність і частоту використання окремих методів оцінювання кандидатів на вакантні посади за результатами досліджень, проведеними польськими фахівцями, подано у табл. 14.3.

Таблиця 14.3

ВАЛІДНІСТЬ І ЧАСТОТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ¹

Методи	Валідність	Частота використання, %
Аналіз документів	0,30–0,70	100
Інтерв'ю	0,00–0,25	100
Психологічні тести	0,10–0,40	5–12
Групові методи	0,25–0,38	14–24
Технології центрів оцінювання	0,40–0,75	6

Деякі інші показники валідності методів оцінювання кандидатів на вакантні посади зафіксовано дослідженнями англійських фахівців (табл. 14.4).

Таблиця 14.4

ВАЛІДНІСТЬ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕНЬ АНГЛІЙСЬКИХ ФАХІВЦІВ²

Методи	Валідність
Технології центрів оцінювання	0,65
Поведінкове інтерв'ю	0,48–0,61
Тести на професійну придатність	0,54
Тести загальних здібностей	0,53
Особистісні тести	0,39
Аналіз біографічних даних (документів)	0,38
Перевірка рекомендацій	0,23
Інтерв'ю (неповедінкове)	0,05–0,19

¹ Сухар М. Рекрутинг персоналу / М. Сухар ; [пер. с польск. Я. Казмеркевич]. — К. : Азимут-Україна, 2007. — С. 69.

² Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; [пер. с англ.]. — М. : НІРРО, 2005. — С. 246.

Інтерв'ю. У більшості організацій інтерв'ю визнають основним методом оцінювання кандидатів на вакантні посади. Керівництво багатьох провідних компаній проводить шість-сім інтерв'ю з кандидатами, особливо якщо це стосується ключових посад.

Приклад

Процедура відбору кандидатів на фірму американського підприємця Х. Маккея проходить у десять етапів, із яких сім — проведення з кандидатом різних видів інтерв'ю:

- інтерв'ю з фахівцем у галузі управління персоналом, який знає потреби організації і має право відразу відмовити деяким кандидатам;
- інтерв'ю з адміністраторами фірми, котрі перевіряють здібності кандидата;
- 30-хвилинне інтерв'ю з керівником фірми, який розповідає про неї та стежить за реакцією та зацікавленістю кандидата;
- 30-хвилинне телефонне інтерв'ю з керівником фірми, що дає змогу перевірити вміння кандидата правильно і доступно викладати свої думки та переконувати співрозмовника;
- бесіда з кандидатом у присутності членів його родини;
- спілкування з кандидатом у неформальній обстановці;
- інтерв'ю з компетентним фахівцем.

На практиці використовують такі **види інтерв'ю**:

- *структуроване* (проводять за фіксованим набором запитань);
- *слабкоструктуроване* (заздалегідь готують лише головні запитання; може змінюватися хід розмови; інтерв'юер має бути добре підготовленим для того, щоб стежити за реакцією кандидата, обирати запитання, які варто ставити відповідно до ситуації);
- *неструктуроване* (заздалегідь готується лише перелік тем, проводиться у довільній формі);
- *формальне* (обмежується перевіркою даних, що містяться в резюме чи анкеті);
- *професійне* (виявлення професійних компетенцій у кандидата);
- *особистісне* (виявлення особистісних якостей, цінностей та мотивації кандидата);
- *стрес-інтерв'ю* (перевірка кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);
- *бізнес-інтерв'ю* (проводиться з кандидатами на посади стратегічного рівня, головна мета — виявити складові успіху кандидата в бізнесі й кар'єрі);
- *панельне* (проводиться спеціально сформованою комісією);
- *групове* (інтерв'ю з групою претендентів) та ін.

Інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду має бути ретельно спланованим і підготовленим. Перелік запитань має бути єдиним для всіх кандидатів на вакантну посаду, хоча за результатами вивчення резюме чи анкети до стандартного переліку можуть уводитися додаткові запитання для підтвердження чи уточнення інформації, що міститься у поданих кандидатом документах. Тому на підготовчому етапі треба вивчити всі подані кандидатом документи, звертаючи особливу увагу на освіту, досвід і напрями розвитку кар'єри.

Підготовлений перелік запитань включають до *запитального листа*, на підставі якого розробляють спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата і особистих спостережень інтерв'юера.

Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади ілюструє рис. 14.3.

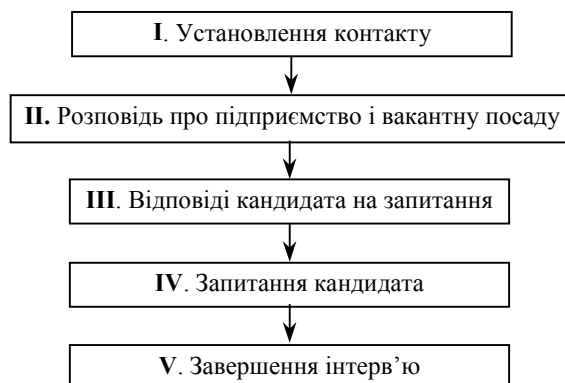


Рис. 14.3. Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Етап 1. Установлення контакту.

На цьому етапі важливо створити таку атмосферу, щоб у кандидата склалося позитивне враження про організацію. Кандидат має почувати себе комфортно, невимушено, розслабитися, бути спокійним і готовим до конструктивної розмови. Має сенс вийти назустріч кандидату у приймальню й провести до кімнати, де проходитиме інтерв'ю. Від початку контакту інтерв'юер має взяти ініціативу на себе, керуючи розмовою. Інтерв'юер має першим привітатися, назвати своє ім'я і посаду, яку обіймає в організації. На цьому етапі можна ставити загальні запитання, що не стосуються вакансії та підприємства.

Етап 2. Розповідь про підприємство і вакантну посаду.

На цьому етапі інтерв'юеру потрібно розповісти про підприємство, специфіку бізнесу та вакансію, причину її виникнення, роль, яку вона відіграє в організаційній структурі, посадові обов'язки та завдання, які доведеться виконувати. Важливо зацікавити кандидата, показати позитивні сторони роботи на цьому підприємстві, окреслити перспективи.

Етап 3. Відповіді кандидата на запитання.

Це основний і найдовший етап. Кандидату ставлять різноманітні запитання і завдання. Одні й ті ж характеристики треба перевіряти кілька разів, причому через певні проміжки часу й за допомогою різних методик. Отриману від кандидата інформацію треба обов'язково зафіксувати. Записана інформація є важливим інструментом для оцінювання рівня розвитку в кандидата відповідних компетенцій. Не варто робити детальних записів, оскільки це відволікатиме й триматиме у напруженні кандидата. У зв'язку з цим варто фіксувати лише ключові слова і фрази. Необхідно уникати оцінювальних висновків під час інтерв'ю.

Етап 4. Запитання кандидата.

Після відповідей кандидата на запитання, необхідно надати йому можливість поставити запитання. Це дасть змогу виявити інтереси та наміри кандидата.

Найбільш прийнятною є ситуація, коли кандидат формулює невелику кількість запитань стосовно специфіки бізнесу і майбутньої роботи, обов'язків і відповідальності, взаємовідносин у трудовому колективі тощо.

Етап 5. Завершення інтерв'ю.

Для завершення інтерв'ю можна використати фрази на зразок:

— Якщо у вас немає більше запитань, дякуємо вам, що відгукнулися на наше запрошення.

— Наш час вичерпано. Приємно було з вами познайомитися.

— Дозвольте подякувати вам за зустріч. Оскільки конкурс триває, то нам потрібен час для прийняття остаточного рішення.

На цьому етапі треба також домовитися, яким чином і коли кандидатів повідомлять про результати інтерв'ю. Можна також залишити ініціативу дзвінка за кандидатом, повідомивши йому орієнтовні строки, коли прийматиметься остаточне рішення.

Після завершення інтерв'ю потрібно підвести його підсумки, обробивши отриману інформацію. З метою уникнення однобічного розгляду кандидатів без урахування усіх значущих для певної посади характеристик, необхідно використовувати спеціально розроблені оцінювальні бланки.

Тестування. Поряд з інтерв'ю тестування є одним із поширених методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Тест (від англ. test — досвід, випробовування) — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості з допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, котрі можуть вплинути на результати трудової діяльності й поведінку в колективі.

Тести на професійну придатність використовуються для оцінювання психофізіологічних якостей кандидата й умінь виконувати певні види робіт. До тестів на професійну придатність належать імітаційні та тести на перевірку професійних знань кандидата.

Під час проходження *імітаційних тестів* кандидат виконує конкретне завдання, яке належить до професійних обов'язків. За результатами можна зробити висновок про вміння кандидата виконувати певні види робіт. Такі тести вирізняються високою валідністю, оскільки спрямовані на з'ясування пов'язаних з професійною діяльністю претендента навиків. З-поміж імітаційних тестів треба виокремити комп'ютерне програмування для програміста, редагування статті для редактора, переклад тексту для перекладача, набір тексту для секретаря тощо.

До цієї групи належать також *тести на перевірку рівня професійних знань*. На кожне запитання пропонують кілька варіантів, з яких кандидат має вибрати правильні відповіді. За підсумками тестування можна отримати показник (у відсотках чи балах), що характеризує рівень професійних знань кандидата.

Тести на професійну придатність набули поширення серед фахівців у галузі комп'ютерних технологій. Багато компаній, що займаються розробленням програмного забезпечення (наприклад, Microsoft, Oracle, Novell та ін.), видають спеціальні сертифікати фахівцям, які успішно склали їхні тести. Системи сер-

тифікації також використовують у бухгалтерському обліку та фінансах (наприклад, CPA — Certified Public Accountant, ACCA — The Association of Chartered Certified Accountants), фондовому ринку (тест ICMQ — International Capital Markets Qualification).

Тести загальних здібностей дають змогу оцінити рівень розвитку та окремі особливості мислення, пам'яті, уваги, здатності до навчання.

Серед тестів загальних здібностей виокремлюють *інтелектуальні тести*, призначені для дослідження рівня інтелекту кандидата. За результатами тестування можна розрахувати кількісний показник рівня розвитку інтелекту — *коефіцієнт пізнавального інтелекту IQ*. У західних країнах IQ широко використовують для оцінювання рівня інтелектуального розвитку кандидатів на керівні посади.

Можуть використовуватися як тести загального інтелекту, так і спеціальні, спрямовані на різні складові інтелекту: вербальний інтелект, аналітичні здібності, просторовий інтелект, тип мислення. Наприклад, високий рівень вербального інтелекту важливий для журналістів, викладачів, політиків та ін.

Багатофакторне оцінювання інтелекту включає дослідження таких характеристик:

- вербальної компетентності, котру оцінюють за допомогою тестів на розуміння, словниковий запас, закінчення речень, антоніми і синоніми;
- навиків мови (оперування словами), які виявляють за допомогою тестів на рими, придумування слів, що починаються з певної літери, з певним префіксом чи суфіксом;
- пам'яті з використанням тестів на перевірку здатності до запам'ятовування;
- швидкості й точності виконання простих розрахункових завдань;
- просторового мислення за допомогою завдань, що передбачають уявну маніпуляцію об'єктами на площині чи в просторі;
- виявлення причинних зв'язків із використанням тестів на установлення правил чи принципів.

Незважаючи на складність, тести на дослідження рівня інтелекту є простими в обробленні результатів, яке зводиться до підрахунку балів. Таке тестування не обов'язково має проводити спеціально підготовлений фахівець.

Разом із дослідженням рівня пізнавального інтелекту IQ в практиці управління персоналом останнім часом усе більше уваги акцентується на дослідженні *емоційного інтелекту EQ*. IQ віддзеркалює здібності лівої півкулі мозку, котра відповідає за логіку й раціональне мислення, EQ — правої півкулі, яка визначає інтуїтивне мислення й емоційність. З-поміж якостей, що характеризують емоційний інтелект, треба виокремити: високий рівень розуміння себе, здатність чути й розуміти інших людей, передбачати їхню поведінку, вміння контролювати свої емоції та емоції інших людей, вміння ухвалювати правильне рішення, здатність формувати і мотивувати команду на досягнення мети тощо.

Окремі якості, що характеризують емоційний інтелект, можна виміряти за допомогою *особистісних тестів*, що дають змогу дослідити такі якості, як комунікабельність, схильність до ризику, лідерство, тривожність, конфліктність та ін. Ці тести орієнтовані на виявлення характеристик особистості за допомогою аналізу та групування відповідей людини на запитання чи твердження. Відпові-

ді є суб'єктивними, оскільки ґрунтуються на самооцінці людини. На відповіді може впливати емоційний стан, досвід роботи з тестами.

На практиці також використовують *проективні тести*. Наприклад, претендента просять намалювати щось або прокоментувати картинку чи фотографію. Аналізуючи результати, психолог робить висновок про мотиваційні настанови, індивідуально-особистісні характеристики і нахили людини. Такі тести ґрунтуються на тому, що потреби і процеси, заховані у підсвідомості людини, проєктуються на зовнішній світ, виявляються в особливостях поведінки та діях людини. Щоб отримати зовнішню проєкцію підсвідомого, людині пропонують спонтанно, тобто природно, відреагувати на певні ситуації.

Тести є лише одним з інструментів професійного добору персоналу, фахівці з управління персоналом повинні вміти їх використовувати. Тому треба правильно обирати адекватні цілям діагностики тести і грамотно їх використовувати.

Крім інтерв'ю і тестування, іноді використовують нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади: графологічну експертизу, випробування на поліграфі, алкогольні та наркотичні тести, фізіогномічний аналіз, астрологічний прогноз.

Графологія (з грец. grapho — пишу, logos — наука) — наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини. Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо.

Поліграф — прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення та ін.) під час відповіді на різні запитання.

Цей прилад дозволяє виявити факти, які можуть приховувати кандидати, наприклад:

- перекручування біографічних даних;
- справжні мотиви отримання посади в організації;
- робота на конкурентів і кримінальні структури;
- надійність, лояльність і конфліктність;
- пристрасть до азартних ігор;
- наявність наркотичної чи алкогольної залежності;
- наявність психічних чи інших захворювань і відхилень;
- випадки хабарництва і крадіжок, зокрема викрадання інформації;
- наміри заподіяти шкоду організації в майбутньому тощо.

Фізіогноміка — вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини. Відповідно до цієї науки на обличчі людини віддзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми тощо.

Процедура професійного добору завершується ухваленням рішення про заповнення вакансії. Рішення має ґрунтуватися на об'єктивних оцінках. Цьому сприяє чітко відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на всіх етапах відбіркових процедур.

Етапи ухвалення рішення про заповнення вакансії наведено на рис. 14.4.

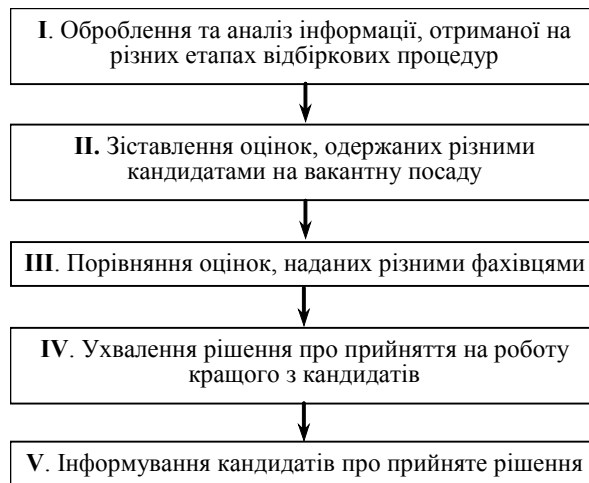


Рис. 14.4. Процедура ухвалення рішення про заповнення вакансії

Оброблення інформації, отриманої на різних етапах оцінювання кандидатів, може здійснюватися різними методами: балового оцінювання, ранжирування, парних порівнянь, коефіцієнтних методів. Процедура оброблення результатів оцінювання кандидатів на вакантні посади подібна процедурі оброблення інформації, зібраної під час періодичного чи підсумкового оцінювання (атестації) працівників організації.

Після ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу працівники служби персоналу інформують його про це та оформляють документи для укладення трудового договору.

Кандидатам, котрі не пройшли відбіркових процедур, відмовляють у прийнятті на роботу. Неприйнятною є ситуація, коли кандидатові зовсім не повідомляють про ухвалене рішення. Такі дії керівників і фахівців з професійного добору негативно впливають на імідж компанії. Керівники мають розуміти, що такий кандидат у майбутньому може стати перспективним їхнім клієнтом або через певний проміжок часу може виникнути потреба в його кваліфікації.

14.6. Укладання трудового договору та введення працівника в посаду

Прийняття кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. З найманим працівником організація має укласти трудовий договір.

Трудовий договір є угодою між найманим працівником і власником організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні умови праці, встановлені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Умови трудового договору поділяють на обов'язкові, тобто унормовані чинним законодавством, та додаткові (необов'язкові), які можуть бути включені з ініціативи власника чи найманого працівника.

Обов'язкові умови трудового договору:

- місце роботи (структурний підрозділ: департамент, служба, відділ, цех тощо);
- трудові функції (посилання на конкретну професію чи посаду);
- оплата праці (зазначається розмір посадового окладу чи тарифної ставки та інші складові заробітної плати);
- дата початку роботи.

Додаткові умови трудового договору:

- строк трудового договору (безстроковий, строковий, такий, що укладається на час певної роботи);
- випробування;
- повна матеріальна відповідальність;
- режим робочого часу, наприклад, неповний чи ненормований робочий день;
- інші умови.

Трудовим договором може бути встановлене *випробування* з метою перевірки відповідності працівника посаді, яку він обійматиме. Термін випробування не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках за погодженням з профспілковим комітетом — шести місяців. Строк випробування робітників не може перевищувати одного місяця. Не можна запроваджувати випробування особам, котрі не досягли 18 років; молодим робітникам і фахівцям після закінчення професійно-технічних і вищих навчальних закладів; особам, звільненим у запас з військової або альтернативної (невійськової) служби.

Трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Дотримання письмової форми є обов'язковим, якщо працівник наполягає на цьому, також для неповнолітніх осіб, коли людину наймають для роботи в місцевості з особливими природними умовами та за наявності підвищеного ризику для здоров'я.

Особливою формою трудового договору є **контракт**. За згодою сторін у контракті встановлюються: термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення, особливості організації праці, умови розірвання договору тощо. Контракт, як форма строкового договору, обмежує права працівника, тому його можна застосовувати лише в обумовлених законодавством України випадках. Існує спеціальне Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників.

Для оформлення трудового договору особа подає до служби персоналу:

- заяву на ім'я керівника організації;
- паспорт чи інший документ, що посвідчує особу;
- ідентифікаційний номер платника податків;
- страхове свідоцтво;
- трудову книжку;
- документ про освіту чи професійну підготовку.

Звільнені зі Збройних сил України та інших військових формувань особи мають пред'явити військовий квиток. Призовники подають посвідчення про приписку до призовної ділянки.

Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору і дати початку роботи оформляють *наказом керівника підприєм-*

ства про прийняття на роботу. Працівника ознайомлюють з наказом під розписку.

Роботодавець за власні кошти забезпечує проходження попереднього медичного огляду для осіб, посади яких містить Перелік професій, працівники яких підлягають медичному огляду.

На підставі наказу про прийняття на роботу працівник служби персоналу вносить відповідні записи до облікових документів і трудової книжки. Якщо особа працевлаштовується вперше, трудову книжку оформляють не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру введення працівника в посаду. Практика свідчить, що переважна більшість працівників, котрі звільняються з роботи впродовж першого робочого року, приймають це рішення в перший свій робочий день в організації. В нових працівників можуть виникнути проблеми через відсутність інформації про порядок і режим роботи, службові взаємовідносини між різними посадовими особами, особливості колективу тощо. Процедура введення нового співробітника в посаду має допомогти йому уникнути різних проблем і непорозумінь.

Можна виокремити три етапи процедури введення нового працівника:

- введення в організацію;
- введення в підрозділ;
- введення в посаду.

Процедура введення працівника в організацію має сприяти засвоєнню ним корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування організації, вимог і очікувань з боку організації, а також формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи. Працівника інформують про:

- історію організації, перспективи розвитку;
- організаційну структуру, найменування підрозділів, їх розташування;
- напрями діяльності, номенклатуру продукції, що виготовляється чи продається, види послуг, які надаються;
- структуру і технологію виробництва;
- фінансову, маркетингову, рекламну, збутову політику;
- корпоративні цінності, правила і норми поведінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- політику в галузі оплати праці, соціального забезпечення, добору і навчання персоналу;
- перспективи кар'єрного зростання тощо.

Працівника знайомлять з безпосереднім керівником, працівниками підрозділу, в якому він працюватиме, а також з іншими посадовими особами, з якими матиме службові взаємовідносини. Керівник організовує введення працівника в підрозділ і посаду. Головне завдання керівника — сформувати в нових працівників відчуття причетності до колективу.

Під час введення в підрозділ працівника інформують про:

- цілі, завдання, структуру підрозділу;
- перелік документів, які регламентують діяльність підрозділу;
- функції та специфіку роботи підрозділу;
- технологію взаємодії підрозділу з іншими структурними ланками.

Процедура *введення в посаду* покликана інформувати працівника про:

- права, обов'язки й відповідальність;
- очікувані результати праці;
- перелік необхідних для виконання роботи документів;
- взаємовідносини за посадою;
- режим праці та відпочинку;
- організацію робочого місця;
- умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих факторів та ін.

В обов'язковому порядку проводять інструктаж працівника з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці й протипожежної безпеки.

Провідні компанії розробляють корпоративні програми орієнтації нових працівників.

Приклад

Тематику орієнтації нових працівників у японських компаніях наведено в табл. 14.5.

Таблиця 14.5

ТИПОВА ТЕМАТИКА ОРІЄНТАЦІЇ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ В ЯПОНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Тема	Зміст
Компанія	Організаційна структура, основні напрями діяльності, перспективні й тактичні плани, бюджет і фінансова ситуація, взаємовідносини між найманими працівниками і роботодавцем, профспілкова діяльність, умови праці, трудовий розпорядок, оплата праці, соціальне забезпечення й додаткові пільги
Продукція	Номенклатура продукції, цінова політика, споживачі продукції, її конкурентоспроможність
Виробництво	Структура виробництва, принципи роботи, технології виробництва, управління виробництвом, принципи, що забезпечують ефективність виробничого процесу
Збут	Рекламна політика, частка, яку займає продукція компанії на ринку, перспективи та тенденції розвитку ринку, організація збуту, техніка і методи продажу
Трудова діяльність	Професійні знання і навички, необхідні для виконання роботи, взаємовідносини за посадою, організація робочого місця

На заводах компанії ЗМ працівник стикається з первинною соціалізацією у перший день роботи. Здебільшого він починає роботу з понеділка або з першого дня місяця. У перший робочий день служба персоналу проводить чотиригодинну процедуру соціалізації, що починається з урочистого вручення посвідчення працівника фірми, брошур і документів, у яких викладено корпоративну політику. Після цього працівника запрошують на традиційний обід з вищими керівниками. У такий спосіб служба персоналу намагається створити для всіх новоприйнятих працівників атмосферу товариськості та довіри.

Серед брошур, що їх вручають працівникові, є «Довідник працівника», «Орієнтація працівника», «Правила поведінки» та ін.

«Довідник працівника» містить стисле викладення історії компанії, правила охорони праці й техніки безпеки, залучення працівників до надуроч-

них робіт, переведення на інші посади (робочі місця), підтримання ефективних внутрішніх комунікацій, видів страхування та додаткових виплат, процедури оцінювання результатів праці; політику вивільнення персоналу тощо.

У брошурі «Орієнтація працівника» викладено важливі положення, що стосуються політики управління персоналом:

- принципи добору персоналу;
- зміст соціальних програм і програм індивідуальної допомоги працівникам;
- напрями професійної підготовки;
- програми підвищення кваліфікації;
- ставлення компанії до осіб, котрі зловживають наркотиками, алкоголем, до носіїв вірусу СНІД;
- допомога працівникам у випадках притягнення їх до судової відповідальності;
- правила використання різних режимів робочого часу;
- перелік інформації, яка становить комерційну та службову таємницю, правила охорони такої інформації;
- правила охорони технічної документації компанії та ін.¹

14.7. Адаптація новоприйнятих працівників

Логічним продовженням процедури введення нового працівника в посаду є його адаптація. Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища організації, зрозуміти й визнати її корпоративну культуру.

Психологи зазначають, що повне входження працівника у життя організації відбувається впродовж 10—12 місяців від початку роботи. Найскладнішими є перші 2—3 місяці роботи, які припадають на строк випробування. Належним чином організована процедура адаптації сприяє зменшенню часу пристосування новоприйнятих працівників до 3—6 місяців.

Приклад

За результатами опитування керівників вищого рівня управління, проведеного компанією Korn/Ferry International, лише 30 % із них задоволені процесом адаптації в новій компанії, 38 % опитаних оцінюють ефективність адаптації в новій компанії на середньому рівні, 22 % — нижче середнього рівня, 10 % — на низькому рівні. А 54 % керівників вважають, що досягли кращих результатів лише через 3—5 років після початку роботи в новій компанії; 33 % опитаних стверджують, що найвищого рівня ефективності керівники досягають через 1—2 роки роботи в компанії, 8 % вказують на 5—10-річний термін, 4 % зазначають шестимісячний період, 2 % — понад 10 років².

¹ Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — С. 216-218.

² Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации [Електронний ресурс] / Е. Журочкина. — Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru>.

Адаптація новоприйнятого працівника — це взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами і регламентами.

У новій організації працівник включається до системи внутрішніх організаційних відносин. Одночасно він може виконувати кілька соціальних ролей — бути керівником, колегою, підлеглим, членом громадської організації тощо. Виконання тієї чи тієї ролі вимагає дотримання певних правил поведінки, норм, вимог. Разом з тим, обираючи організацію, працівник має власні інтереси та потреби, згідно з якими ставить вимоги до умов та оплати праці, соціального забезпечення та ін. Ефективність цього процесу залежить від того, чи збігаються норми і цінності працівника й організації, за умов певних розбіжностей — чи готовий працівник прийняти норми і цінності організації.

Основними *цільми адаптації* є:

- швидке засвоєння працівниками нових посадових обов'язків чи виробничих завдань і як результат — підвищення продуктивності праці;
- закріплення нових працівників в організації, підвищення їхньої лояльності, і відповідно, зменшення плинності;
- формування позитивного ставлення до роботи й підвищення мотивації працівників;
- економія часу безпосереднього керівника й колег по роботі та ін.

Розрізняють такі види адаптації:

- організаційну;
- професійну (виробничу);
- психофізіологічну;
- соціальну.

Організаційна адаптація — засвоєння інформації щодо організаційної структури, механізму управління, трудового розпорядку, місця підрозділу в загальній структурі організації, взаємовідносин структурного підрозділу з іншими структурними ланками тощо.

Професійна (виробнича) адаптація — засвоєння працівником нових професійних обов'язків, пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, взаємодії між працівниками в процесі праці.

Виділяють первинну й вторинну професійну адаптацію.

Первинна адаптація характерна для працівників, які вперше розпочинають свою трудову діяльність: молодих робітників та фахівців після закінчення професійно-технічних і вищих навчальних закладів.

Вторинна адаптація відбувається після переведення працівника в інший підрозділ, на іншу посаду чи робоче місце.

Психофізіологічна адаптація — пристосування працівника до психічного та фізичного навантаження, монотонності праці; санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища; режимів праці та відпочинку тощо.

Соціальна адаптація — включення працівника до системи взаємовідносин у колективі, пристосування до цінностей, традицій, правил і норм поведінки, стилів керівництва.

Метою соціальної адаптації є прийняття норм і цінностей нового соціального середовища (групи, колективу, організації) та форм соціальної взаємодії (формальних і неформальних відносин, стилів керівництва). У такому випадку відбувається процес *ідентифікації* працівника з колективом.

Розрізняють дві *форми соціальної адаптації*:

— *активна*, коли працівник прагне вплинути на середовище, намагається змінити його, у тому числі норми, цінності, форми взаємодії;

— *пасивна*, коли працівник не намагається вплинути на середовище, а пристосовується до нього.

На успішність адаптації нових працівників впливають різні чинники:

- 1) престижність, стабільність організації на ринку, наявність відомих товарних брендів;
- 2) конкурентність і прозорість компенсаційної політики організації; справедливність оплати праці; відповідність заробітної плати трудовому внеску в колективні результати праці;
- 3) стан виробничого середовища: умови праці, оснащення та організація робочих місць;
- 4) якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо;
- 5) корпоративна культура організації;
- 6) соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, командна робота; дружні стосунки, атмосфера взаємодопомоги та підтримки позитивно впливають не лише на включення працівників у соціальне середовище, але й на їхню мотивацію та результати праці;
- 7) індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості; такі якості, як активність, відповідальність, працездатність пришвидшують професійну адаптацію, і навпаки — пасивність, байдужість, інертність — уповільнюють.

Для кращого засвоєння працівником нових професійних обов'язків і пристосування до нового середовища адаптація має бути керованою, що включає низку процедур.

Планування посадових обов'язків чи виробничих завдань. Період невиконання норм праці може тривати від 3—4 днів до 2—3 тижнів. У зв'язку з цим у перші дні роботи рекомендують доручати новому працівникові невеликі обсяги одноманітних, простих за змістом робіт, безпечні технологічні процеси й операції, створювати сприятливі умови праці. Мірою засвоєння обов'язків і завдань їх можна ускладнювати, обсяги робіт збільшувати.

Оцінювання компетенцій та результатів праці новоприйнятого працівника. Треба виявляти помилки й упущення в роботі, визначати причини їх виникнення та способи виправлення, розробляти заходи щодо запобігання вірогідних помилок. Оцінювання професійно важливих компетенцій дозволяє виявити знання, навик, індивідуально-особистісні характеристики, яких бракує працівникові для успішного виконання завдань і обов'язків. Головним суб'єктом оцінювання є безпосередній керівник. За результатами оцінювання потрібно розробляти програми навчання. Форму для оцінювання працівників після проходження випробувального терміну подано в табл. 14.6.

Таблиця 14.6

**ФОРМА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІСЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ
ВИПРОБУВАЛЬНОГО ТЕРМІНУ**

Прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого оцінюють,

Посада _____

Підрозділ _____

Дата початку роботи « ____ » ____ 20__ р. Випробувальний термін ____ міс.

Оцінювання працівника за період від « ____ » ____ 20__ р. до « ____ » ____ 20__ р.

Показники	Рівень					Коментар
	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий	
Професійні знання та навички						
Результати праці						
Мотивація						
Працездатність						
Організованість і дисциплінованість						
Аналітичні здібності						
Ініціативність і творчість						
Взаємовідносини з колегами						
Лояльність до організації						
Варіанти висновків: 1. Вважати таким, що пройшов випробувальний термін. 2. Вважати таким, що не пройшов випробувальний термін. 3. Інше _____.						

Розділ 14. Професійний добір та адаптація працівників

Позитивне підкріплення досягнутих результатів. Стимулювання успішно виконаних завдань заспокоює працівника, додає йому впевненості у своїх здібностях, підвищує самооцінку.

Організація та проведення корпоративних заходів: тренінгів з удосконалення командної роботи, конкурсів, свят. Такі заходи позитивно впливають на соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, мотивацію, лояльність працівників, у тому числі й новоприйнятих.

Залучення працівників до управління: використання колективних форм прийняття рішень, участь у розробленні стратегічних програм та ін.

Прикріплення новоприйнятих працівників до наставників. Це можуть бути як керівники і досвідчені професіонали та фахівці з великим досвідом роботи, так і молоді працівники, що позитивно себе зарекомендували. Така практика характерна для японських компаній, що останнім часом поширюється і в Європі.

Успішність адаптації новоприйнятих працівників характеризують:

- кількісні та якісні показники результатів праці, виконання норм праці, дотримання термінів виконання робіт;
- дотримання технологічної, виконавчої, трудової дисципліни;
- соціальний статус працівника в колективі;

14.7. Адаптація новоприйнятих працівників

— задоволення працівника роботою, організацією та умовами праці, компенсаційним пакетом і середовищем загалом та ін.

Показниками недостатньої адаптації можуть бути: неадекватна прийнятим нормам поведінка працівника, невиконання норм праці, порушення технологічної, виконавчої, трудової дисципліни, звільнення тощо.

Керівництво має оцінювати успішність професійної та соціальної адаптації новоприйнятих працівників. У разі виявлення негативних моментів треба з'ясувати причини і вжити заходів для подолання таких явищ і недопущення їх у майбутньому.

Висновки

Професійний добір — це процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та кваліфіковано розв'язувати завдання і досягати поставлених цілей. На малих підприємствах питання добору працівників вирішує перший керівник. На середніх і великих підприємствах ці обов'язки поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенцій. Для цього розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій чи профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

Пошук кандидатів на вакантні посади може здійснюватися із внутрішніх і зовнішніх джерел. Використання внутрішніх джерел дає змогу зекономити час і кошти на добір, керівництво краще знає здібності й потенціал власних працівників.

Пошук кандидатів на зовнішньому ринку організація може вести власними зусиллями або звертатися до послуг посередників. Залучити необхідних фахівців власними зусиллями можна через розміщення оголошень про вакансії в газетах, професійних виданнях, на власній інтернет-сторінці та сайтах з працевлаштування.

Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, котрі не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади. Попереднє оцінювання починається з аналізу резюме. За поданою в ньому інформацією потрібно окреслити життєвий шлях кандидата, відшукати важливі дані про особистісні, професійні якості, мотиви поведінки. На етапі попереднього оцінювання кандидатів часто використовують телефонне інтерв'ю для уточнення важливої інформації.

Кандидатів на прості професії (посади) відбирають працівники служби персоналу за результатами вивчення документів та бесіди. Процедура відбору робітників на професії, що вимагають високого рівня кваліфікації, на відповідальні посади технічних службовців і фахівців є складнішою, й може включати проведення структурованого інтерв'ю та тестування на професійну придатність. На посади професіоналів і керівників відбір має бути ретельнішим з використанням різних традиційних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів. З цією метою організація може оголосити конкурс.

У більшості організацій інтерв'ю визнають основним методом оцінювання кандидатів. Інтерв'ю має бути ретельно спланованим і підготовленим. Перелік запитань повинен бути єдиним для всіх кандидатів на вакантну посаду, хоча за результатами вивчення резюме чи анкети до стандартного переліку можуть

включатися додаткові запитання для підтвердження чи уточнення інформації, що міститься у поданих кандидатом документах.

Одним із поширених методів оцінювання кандидатів є тестування. Головна мета тестування — це отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, котрі можуть вплинути на результати трудової діяльності й поведінку в колективі. В практиці професійного добору персоналу використовують тести на професійну придатність, тести загальних здібностей, інтелектуальні, особистісні й проєктивні тести.

Процедура професійного добору завершується ухваленням рішення про заповнення вакансії. Рішення має ґрунтуватися на об'єктивних оцінках. Цьому сприяє чітко відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на всіх етапах відбіркових процедур.

Після ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу працівники служби персоналу інформують його про це та оформляють документи для укладення трудового договору. З найманим працівником організація має укласти трудовий договір. Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору і дати початку роботи оформляють наказом керівника підприємства про прийняття на роботу.

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру введення працівника в посаду. Це має сприяти засвоєнню працівником корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування організації, вимог і очікувань з боку організації та формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи.

Логічним продовженням введення нового працівника в посаду є його адаптація. Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників може звести нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища організації, зрозуміти й визнати її корпоративну культуру. Розрізняють організаційну, професійну, психофізіологічну і соціальну адаптацію.

Для кращого засвоєння працівником нових професійних обов'язків і пристосування до нового середовища процес адаптації має бути керованим. Керівництво процесом адаптації включає низку процедур: прикріплення новоприйнятих працівників до наставників, відповідне планування посадових обов'язків, оцінювання результатів праці та компетенцій працівника, позитивне підкріплення досягнутих результатів, організація та проведення корпоративних заходів.

Терміни і поняття

Автобіографія
Адаптація
Введення працівника в посаду
Вивчення документів
Випробування
Графологія
Джерела добору персоналу
Інтерв'ю
Кадрова безпека
Карта компетенцій

Кваліфікаційна карта
Компетенції
Контракт
Критерії добору
Перевірка рекомендацій
Поліграф
Портрет ідеального кандидата
Професійний добір
Профіль посади
Резюме
Стандартні форми
Телефонне інтерв'ю
Тестування
Трудовий договір
Фізіогноміка

Вправи до розділу 14

Питання для самоконтролю

1. Розкрити взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління персоналом.
2. Навести характеристику етапів професійного добору персоналу.
3. Назвати суб'єктів професійного добору персоналу. Розподілити між ними обов'язки.
4. Розкрити процедуру розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
5. Навести порівняльну характеристику внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення персоналу організації.
6. Розкрити технологію вибору ЗМІ для розміщення рекламних оголошень про вакансію.
7. Назвати випадки, в яких доцільно звертатися до послуг рекрутингових агенцій щодо добору персоналу.
8. Розкрити технологію аналізу резюме кандидатів на вакантну посаду.
9. Розкрити процедуру проведення телефонного інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
10. Розкрити призначення і склад документів кандидатів, які вивчають фахівці з управління персоналом.
11. Назвати етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
12. Навести порівняльну характеристику тестів, які використовують у практиці професійного добору персоналу.
13. Дати характеристику нетрадиційним методам оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
14. Розкрити процедуру ухвалення рішення про заповнення вакансії.
15. Розкрити процедури укладення трудового договору та введення працівника в посаду.
16. Розкрити значення ефективної адаптації в управлінні персоналом.
17. Дати характеристику видам адаптації.
18. Назвати чинники, що впливають на успішність адаптації новоприйнятих працівників.

Практичне завдання

Вихідна інформація. *Посади:* начальник відділу організації праці та заробітної плати; начальник відділу підготовки кадрів; начальник відділу соціального розвитку; менеджер з персоналу; економіст з праці; інженер з організації та нормування праці; спеціаліст з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); інспектор з кадрів.

1. Розробити вимоги до кандидатів на вакантні посади.
2. Обрати джерела залучення кандидатів на вакантні посади.
3. Розробити процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади.
4. Розробити процедури введення в посаду й адаптації новоприйнятих працівників.

Задача

В організації відкрилася вакансія, на яку претендує кілька кандидатів (А, Б, В, Г, Д). Керівництво організації розробило вимоги до кандидатів на посаду. Результати оцінювання кандидатів подано у таблиці. Використовуючи результати оцінювання, визначити, кому з кандидатів треба віддати перевагу.

Таблиця

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ
НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Компетенції	Коефіцієнт вагомості	Показники			
		значно вищі за норму	вищі за норму	відповідають нормі	нижчі за норму
Професійні знання і навички	0,08		Д	А, Б, В, Г	
Організаторські здібності	0,09			А, Б, В, Г	Д
Креативність	0,07	А, В, Д	Б		Г
Ініціативність	0,10	А, Б	Г, Д	В	
Контактність і комунікабельність	0,07	А, Г	Б, В	Д	
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	0,08	Б, Д	А	В, Г	
Здатність навчати та розвивати підлеглих	0,09	А, В	Г, Д	Б	
Відповідальність	0,12		А, В, Д	Б, Г	
Стресостійкість	0,04	Д	Б, В	А, Г	
Прагнення до нововведень	0,08	А, Б	В, Д	Г	
Уміння чітко формулювати свої думки та переконувати	0,07		А, В	Б, Д	Г
Уміння швидко ухвалювати ефективні рішення	0,11		А, Б	В, Д	Г

Література для поглибленого вивчення

1. *Гуревич А.* Ассесмент : принципы подготовки и проведения / А. Гуревич. — СПб. : Речь, 2005. — 235 с.
2. *Иванова С.В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 160 с.
3. *Магура М.И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — 304 с.
4. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель ; [пер. с. англ.]. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
5. *Резапкина Г.В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
6. *Спенсер Л.М.* Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; [пер. с англ.]. — М. : НРРО, 2005. — 384 с.
7. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; [пер. с польск. Я. Казмеркевич]. — К. : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
8. *Цимбалюк С.О.* Технологии управления персоналом: навч. посібник / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

Розділ 15

ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 15.1. Завдання, види і методи оцінювання працівників.
- 15.2. Поточне оцінювання працівників.
- 15.3. Регулярне планове оцінювання працівників.
- 15.4. Атестація працівників.
- 15.5. Сертифікація працівників.
- 15.6. Ситуаційне оцінювання працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 15.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб
знати:

- сутність, завдання, види і методи оцінювання працівників;
- організацію і методи поточного оцінювання працівників;
- організацію і методи регулярного планового оцінювання працівників;
- призначення і порядок проведення атестації працівників;
- сутність, завдання та організацію сертифікації працівників;
- особливості ситуаційного оцінювання та методи його проведення;

уміти:

- аналізувати ефективність поточного оцінювання працівників;
- складати положення щодо регулярного планового оцінювання працівників;
- розробляти положення про атестацію керівників певних категорій;
- розробляти положення про сертифікацію працівників;
- визначати потребу організації в проведенні ситуаційного оцінювання працівників.

15.1. Завдання, види і методи оцінювання працівників

На початку ХХІ ст., коли інформаційні технології ввійшли в усі сфери людського життя, наука і техніка прискорили темпи свого розвитку, а конкуренція між виробниками стала глобальною, фахівцям, пов'язаним із матеріальним виробництвом, уже не треба пояснювати значення таких понять, як:

- нематеріальні активи;
- людський капітал;
- організація, що навчається;
- економіка знань.

Стало аксіомою твердження, що в конкурентних змаганнях виграє той виробник, який швидше за інших озброює свій персонал найсучаснішими знаннями. Отже, не випадково сьогодні в управлінні персоналом на перший план виходить завдання управління знаннями працівників. Як відомо, ефективно керувати можна лише таким об'єктом, який піддається вимірюванню (діагностуванню) та оцінюванню.

Оцінювання працівників — це процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Цінність різних працівників для організації є неоднаковою. За даними спеціальних досліджень, проведених компанією «Геллап» (Gallup) у багатьох країнах світу, 55 % працівників — це пасивні виконавці трудових обов'язків, 16 % — активно саботують виконання завдань і лише 29 % — захоплені своєю працею та активно підтримують як поточні цілі, так і стратегічні завдання організації¹.

З наведеними даними перегукується і відомий менеджерам висновок Парето: досягнення організації на 80 % забезпечуються 20-ма % персоналу, решта 80 % працівників забезпечують лише 20 % успіху колективу².

У висновку Парето не йдеться про різницю в продуктивності праці між зазначеними групами працівників. Тут матерія дещо складніша: досягнення організації на 80 % забезпечує своєрідна інтелектуальна еліта, представники якої визначають стратегію розвитку, маркетингову і технологічну політику, використовують найсучасніші технології в управлінні персоналом. Іншими словами, вміють встановлювати правильні цілі, обирати ефективні засоби та забезпечувати якісне виконання поставлених завдань, тоді як більшість працівників зайнята виконанням поточної, переважно рутинної роботи.

На промислових підприємствах до інтелектуальної еліти традиційно належать:

- генеральний директор;
- функціональні директори (технічний, з виробництва, з персоналу, комерційний тощо);
- головні спеціалісти (головний конструктор, технолог, механік, енергетик, метролог та ін.);
- керівники найбільших виробничих підрозділів (начальники виробництв і цехів);
- керівники основних функціональних підрозділів (управління персоналом, маркетингу, центральної бухгалтерії, планово-економічного, організації праці та заробітної плати, інформаційних систем і технологій);
- тонкий прошарок професіоналів у різних функціональних підрозділах, які зарекомендували себе як творчі, ініціативні працівники, яким не байдужа доля підприємства; серед цієї категорії працівників найбільше винахідників і раціоналізаторів.

— робітнича еліта (незначна за кількістю група робітників вищих кваліфікаційних розрядів, які налагоджують, ремонтують, обслуговують високопродуктивне, іноді унікальне технологічне обладнання з програмним управлінням).

¹ Менеджер по персоналу. — 2008. — № 4. — С. 3.

² У деяких джерелах висновок Парето називають принципом, в інших — законом, що, на наш погляд, є некоректним. — (Прим. наук. ред.).

Р. Каплан і Д. Нортон наголошують на важливості виділення в організаціях стратегічних посад і професій. Якщо таким працівникам створити кращі умови для роботи, першочергово вкладати гроші в їхній розвиток, то організація успішно вирішуватиме свої стратегічні завдання.

Приклад

У компанії «Williams-Sonoma» працівники лише п'яти груп професій забезпечують 80 % стратегічних пріоритетів.

У компанії UNICCO працюють понад 6 тис. осіб. Віце-президент з управління людськими ресурсами визначив, що ключовими точками стратегії є три групи професій: менеджери проектів, які контролюють операції в особливих клієнтів; директори з операцій, що зміцнюють взаємовідносини із наявними клієнтами; менеджери з розвитку бізнесу, які допомагають збільшувати клієнтську базу новими споживачами. У цих трьох групах зайнято лише 215 осіб, тобто менш 4 % від загальної кількості працівників. Сфокусувавши зусилля на цих професіоналах, компанія вміло використовує можливості інвестування в людський капітал і дістає максимальну віддачу¹.

Багато підприємств у різних країнах з ринковою економікою щорічно банкрутують, не витримавши жорсткої конкуренції. Можна назвати кілька причин такого явища, але головною є те, що на таких підприємствах немає або дуже мало працівників ключових, стратегічних посад і професій, тобто найкращих.

Сучасне виробництво дуже динамічне і вимагає відповідних активності і гнучкості від персоналу, адже хто не змінюється, той відстає. З різних об'єктивних і суб'єктивних причин не кожен працівник здатен тривалий час утримуватися в обіймі справжньої інтелектуальної еліти. Час від часу цю еліту потрібно оновлювати і збільшувати. Для цього треба знати цінність кожного працівника, його наявні компетенції та здатність до професійно-посадового просування як для його власного блага, так і для блага організації.

Однак було б великою помилкою вважати, що оцінюванню підлягають лише найкращі працівники і ті особи, що за якісними характеристиками наближаються до кращих. Оцінювати треба кожного працівника без винятку. Мало того, в умовах розвинутого кооперування праці слід оцінювати результати діяльності і потенціал для розвитку кожного структурного підрозділу: бригади, дільниці, відділу, сектору, лабораторії тощо.

Щоби правильно зрозуміти значення *оцінювання персоналу*, треба відповісти на запитання: для чого це робиться і чи повинно робитися? Тут відправною точкою має слугувати безсумнівний постулат: *головним стратегічним ресурсом організації є і залишається її персонал*. Ефективно використовувати цей ресурс, поліпшувати його якісні характеристики можна лише за наявності точної інформації про його реальний стан. Така інформація здобувається через оцінювання.

Працівників варто оцінювати для забезпечення виконання таких актуальних завдань:

— ефективного використання наявних ресурсів праці через оптимальну розстановку працівників по робочих місцях (працівник і робота мають відповідати одне одному);

¹ Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты // Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер. с англ.]. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — С. 243.

- визначення потреб у поточному і випереджувальному навчанні працівників;
- планування та організації розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад і робочих місць;
- планування ділової (службової) кар'єри;
- професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- організації ефективного матеріального і морального заохочення працівників відповідно до внеску в результати колективної праці тощо.

Якщо зважати на те, що оцінюванню підлягають не лише наявні, а й потенційні працівники (на етапі професійного добору кадрів), то неважко зрозуміти, що **оцінювання** — це одне із найважливіших функціональних завдань суб'єктів управління персоналом. Якщо в організації оцінюванню працівників не приділяють належної уваги, то марно сподіватися на високі результати діяльності у тривалому часі.

Як впливає із сутності оцінювання персоналу, головною метою цього процесу є визначення цінності працівників для організації як за наявних умов діяльності, тобто в реальному часі, так і на перспективу. Означена мета досягається через виконання низки конкретних завдань.

Серед завдань з оцінювання персоналу найважливішими є такі:

- створення і перманентне оновлення достовірної бази даних щодо компетентності й мобільності працівників як важливої передумови гнучкого маневрування ресурсами праці в інтересах організації;
- моніторинг ступеня відповідності кваліфікації, знань і вмінь працівників характеристикам складності роботи, стандартам якості й продуктивності;
- одержання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання планових завдань (від змінно-добових до місячних), а також термінових доручень;
- отримання інформації про ставлення працівників до цілей організації, а також про стан виконавської та трудової дисципліни;
- систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем в організації (змістом і умовами праці, рівнем трудових доходів, перспективами просування тощо);
- здобуття об'єктивної інформації для організації внутрішньофірмового трудового змагання, визначення і заохочення переможців серед трудових колективів та індивідів.

Оцінювання персоналу є досить складним процесом. Щоб воно було ефективним, тобто відповідало інтересам організації, кожного структурного підрозділу, кожного працівника, його слід добре забезпечити методично й організаційно. Головними вимогами до оцінювання персоналу мають бути: обов'язковість, всеохопність, відкритість і прозорість, об'єктивність і точність, своєчасність.

Правильно організоване оцінювання потрібне не лише роботодавцеві, в ньому так само заінтересовані і працівники. Людині цікаво знати, якої думки про неї керівництво, які вона має досягнення порівняно з іншими працівниками, які в неї слабкі сторони, яка потреба в навчанні, які перспективи до кваліфікаційно-професійного просування. Володіючи правдивою інформацією про себе, працівник дістає можливість обґрунтовано захищати власні права в організації, регулювати свою поведінку, будувати кар'єрні плани.

Ставлення керівників вітчизняних підприємств, установ, навчальних закладів та інших організацій до оцінювання персоналу дуже різне. На успішних підприємствах оцінювання працівників розглядають як украй важливу ланку в системі управління персоналом. Якщо ж мить уявити, що ця ланка щезає, то тоді розсипається вся система управління не лише персоналом, а й підприємством загалом. Тоді неможливо ні планувати, ні організувати виробництво, ні розвивати персонал, ні справедливо платити людям за виконану роботу, адже випадає великий масив об'єктивно необхідної інформації.

На малих і частині середніх підприємств через фінансові й штатні проблеми оцінювання працівників зведено до крайнього мінімуму. Цим опікується зазвичай власник чи за його дорученням керівники підрозділів. Це зрозуміло, адже більшість таких підприємств живуть одним днем, борються за виживання, там немає кому думати про стратегію та політику управління персоналом. Уся політика зводиться до пошуку клієнтів, завантаження роботою найманого персоналу і балансування на межі беззбиткової діяльності.

Прикладом, достойним наслідування в питаннях оцінювання персоналу, може слугувати Новокраматорський машинобудівний завод, на якому оцінювання працівників розглядається як бізнес-процес так само важливий, як і будь-який технологічний. Точніше сказати, що на заводі оцінювання персоналу як важлива передумова всебічного розвитку працівників іде попереду оновлення технологічних процесів.

Оцінювання працівників, особливо на великих підприємствах, — дуже складна, відповідальна і недешева справа. Це можна пояснити складністю структури персоналу, розмаїттям умов роботи працівників і структурних підрозділів, конкретними потребами оцінювання.

Потреби в оцінюванні розрізняємо в контексті класифікації видів оцінювання. З огляду на практику господарювання можна виокремити такі види оцінювання працівників:

- поточне;
 - регулярне планове;
 - ситуаційне;
 - періодичне комплексне у формі атестації;
 - оцінювання рівня компетентності працівників методами сертифікації
- (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Основні види оцінювання працівників підприємств

Названі види оцінювання дуже відрізняються один від одного об'єктом, строками, складністю застосовуваних методів і процедур. Тому для кожного

виду доводиться застосовувати різні методичні підходи, використовуючи різні технології.

У вітчизняній і зарубіжній фаховій літературі наводиться велика кількість методів, методик, методичних підходів до оцінювання працівників. На жаль, деякі автори чітко не розмежовують підходи до оцінювання працівників організації та претендентів на вакантні посади, тобто людей, які в організації ще не працюють¹.

Під рубрикою «Оцінювання персоналу» розглядаються переважно методи професійного добору кандидатів на вакантні посади. До речі, назва розділу в книжках зразка «Оцінювання персоналу» не коректна. Персоналом зазвичай називаємо невизначену множину працівників організації. Люди обіймають різні посади, мають неоднакові завдання, працюють у різних умовах, тому персонал загалом можна оцінювати лише з позицій його структури: статевої, вікової, професійно-кваліфікаційної тощо. Такий аналіз теж є корисним для управління організацією, але нас цікавить, окрім цього, індивідуальний внесок кожного працівника в результати колективної діяльності, міра його відповідності вимогам посади, які з часом зростають, потенціал для професійно-посадового просування тощо.

Деякі автори підручників методами оцінювання працівників називають увесь інструментарій без розбору: справжні методи, способи вимірювання показників, процедури підрахунків і заповнення спеціальних бланків та карток, способи представлення результатів оцінювання (шкали, таблиці, матриці, графіки тощо). Навіть юридичну особу Центр оцінювання часто називають методом.

Яскравий приклад. Працівника оцінюють декілька експертів. Результат оцінювання для наочності зображують у формі кругової діаграми. За її формою цей методичний підхід називають «методом 360°». Насправді ж це є типовий експертний метод.

Значна кількість книжкових, далеких від практики, методів є надто ускладненою, не приваблює працівників підприємств, постійно живе лише на сторінках підручників, монографій і наукових статей.

Практика управління персоналом потребує простих, зрозумілих, не трудомістких методів і процедур оцінювання працівників залежно від конкретної мети оцінювання і реальних умов діяльності.

Для оцінювання результатів праці найчастіше застосовується метод порівняння реально досягнутих показників виконання завдань із запланованими. Якість роботи оцінюється за показниками продуктивності, виконання норм виробітку, відповідності продукту праці стандартам (нормам) якості. Якщо предмет оцінювання не має кількісних характеристик, як, наприклад, особистісні якості керівника, то використовують метод експертних оцінок. Професійні компетенції робітників, фахівців і професіоналів найчастіше оцінюють проведенням екзаменів і заліків у поєднанні з виконанням реальних практичних завдань. Також широко використовуються письмові й усні звіти працівників, характеристики, доповідні записки, особисті пояснення, анкети, різні форми ділового спілкування.

¹ Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади (робочі місця) розглядаються в Розділі 14 «Професійний добір та адаптація працівників».

15.2. Поточне оцінювання працівників

Поточне оцінювання є наймасовішим серед видів визначення корисності працівника для організації. Головне призначення цього виду оцінювання — одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов'язків працівниками в реальному часі, тобто щодня. Особливо актуальним поточне оцінювання є для виробничих підприємств, які мають достатній портфель замовлень і мусять працювати ритмічно, адже будь-яке відставання від графіка виготовлення та відвантаження продукції замовникам надолужувати дуже важко.

Предметом поточного оцінювання є, як правило, не працівник чи колектив, а результати праці — кількісні та якісні характеристики виконання індивідуальних і колективних завдань. Для робітників, бригад, виробничих дільниць, цехів — це змінні завдання, рідше — добові, тижневі, подекадні.

Головним суб'єктом поточного оцінювання завжди є керівник структурного підрозділу.

Стосовно робітників оцінюванню підлягають:

- виконання змінних завдань в асортименті (номенклатурі);
- якісні показники виконаної роботи;
- витрачання матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів;
- дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії;
- дотримання правил експлуатації засобів виробництва;
- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.

Інформацію для поточного оцінювання робітників можуть надавати:

- відділ технічного контролю якості продукції;
- аналітична лабораторія;
- економіст цеху;
- диспетчер цеху;
- технолог;
- механік;
- інженер з охорони праці;
- цехова бухгалтерія;
- бригадир;
- комірник;
- суміжні виробничі дільниці та бригади в разі затримок із внутрішньоцехової кооперації.

У технічних службовців оцінюванню підлягають:

- якість і своєчасність виконання планових і термінових завдань;
- стан збереження інформації обмеженого доступу;
- дотримання правил діловодства;
- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
- культура спілкування з відвідувачами.

Джерелами інформації для поточного оцінювання роботи технічних службовців є головним чином спостереження керівника, іноді — претензії та скарги з боку суміжних підрозділів.

Поточну діяльність професіоналів і фахівців оцінюють за показниками:

- якості та своєчасності виконання планових і термінових завдань;

- інноваційності розроблюваних проєктів і програм, якості виробничих планів, точності розрахунків;
- ініціативності і творчості в роботі;
- виконавської та трудової дисципліни.

Крім власних спостережень під час спільної праці, керівник отримує додаткову інформацію про якість роботи професіоналів і фахівців від служби технічного контролю, керівників виробничих підрозділів, замовників (споживачів) продукції в разі виявлення дефектів з вини проєктантів.

Керівників нижчого і середнього рівнів управління оцінюють за показниками:

- виконання планових завдань підпорядкованими колективами (своєчасність, якість, повнота);
- якість ухвалюваних управлінських рішень;
- виконавська і трудова дисципліна;
- особиста ініціативність і творче ставлення до посадових обов'язків;
- стан охорони праці та техніки безпеки в структурному підрозділі.

Вище керівництво організації інформацію про поточну діяльність керівників підрозділів одержує від диспетчерської служби, відділу технічного контролю, скарг і претензій з боку суміжних підрозділів, відділу охорони праці та техніки безпеки, самозвітів керівників на виробничих нарадах, споживачів продукції в формі претензій щодо своєчасності поставок і якості виробів.

У процесі поточного оцінювання працівників на підприємствах використовуються різні документи внутрішнього обігу:

- звіти;
- рапорти;
- зведення;
- наряди;
- акти;
- доповідні записки;
- графічна інформація;
- інформація про стан виконання планів і графіків виробництва, що циркулює в інформаційній мережі підприємства.

Найбільш уживаними методами поточного оцінювання працівників є аналіз оперативної інформації, спостереження, спілкування керівників із підлеглими, аналіз порушень нормального перебігу виробничих процесів та нештатних ситуацій.

Деякі аспекти поточного оцінювання працівників здійснюються за методом фіксації відхилень. Для цього керівник у робочому щоденнику занотовує факти порушень працівниками трудової дисципліни, правил техніки безпеки і пожежної безпеки, випадки поломок обладнання та інструментів через необережність, наявність браку продукції з вини працівника тощо.

У США кожен керівник повинен вести особову справу на кожного підлеглого. У цій справі містяться: поштова адреса і телефони працівника, ім'я ближчого родича, деякі документи і різні записи, що характеризують трудову поведінку підлеглого впродовж року.

15.3. Регулярне планове оцінювання працівників

На виробничих підприємствах регулярне планове оцінювання працівників і підрозділів здійснюється в обов'язковому порядку як важлива складова загального управління та управління персоналом.

Цей вид оцінювання відбувається після закінчення планового місяця, кварталу, року. Основними цілями регулярного оцінювання є:

- підбиття підсумків виконання виробничих планів;
- визначення переможців у трудовому змаганні;
- винагородження переможців відповідно до встановленого регламенту;
- призначення премій працівникам і колективам, які повністю дотримали умов поточного преміювання;
- обґрунтоване застосування винагород нематеріального характеру;
- виявлення проблемних ділянок і реальних причин, що негативно впливають на ефективність господарювання;
- виявлення працівників, які не відповідають зростим вимогам посади чи робочого місця.

Регулярне оцінювання багато в чому збігається з поточним. Принциповою відмінністю регулярного оцінювання є використання його даних для обґрунтованого розподілу загального фонду оплати праці відповідно до внеску працівників у підсумкові результати колективної діяльності. Поточне оцінювання прямо не пов'язане з матеріальним стимулюванням. Хорошого працівника за конкретні досягнення керівник може прилюдно похвалити, непутящому — зробити зауваження. За істотні порушення правил трудового розпорядку (прогули, систематичні запізнення тощо) працівник може дістати догану. В кожному разі інформація з поточного оцінювання працівників використовується у ході регулярного оцінювання за минулий місяць. Хто мав більше помилок і порушень упродовж місяця, тому марно розраховувати на достойну винагороду за підсумками регулярного планового оцінювання за той самий місяць.

У табл. 15.1 для прикладу наведено перелік об'єктів, суб'єктів і предметів регулярного планового оцінювання керівників лінійного управління, працівників деяких функціональних підрозділів, технічних службовців і робітників.

Таблиця 15.1

ОБ'ЄКТ, СУБ'ЄКТ І ПРЕДМЕТ РЕГУЛЯРНОГО ПЛАНОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Об'єкт оцінювання	Суб'єкт оцінювання	Предмет оцінювання
I. Керівники лінійного управління	Вищі керівники організації; диспетчерська служба; відділ контролю якості продукції; планово-економічний відділ; відділ організації праці та заробітної плати; відділ охорони праці й техніки безпеки; відділ маркетингу	Виконання планових завдань виробничими підрозділами за строками, номенклатурою (асортиментом), якістю продукції; ритмічність виробництва; продуктивність праці; стан охорони праці й техніки безпеки; стан трудової дисципліни робітників. Особиста виконавська дисципліна лінійного керівника; якість ухвалюваних рішень; ставлення до навчання і саморозвитку; ініціатива і творчість у роботі

Об'єкт оцінювання	Суб'єкт оцінювання	Предмет оцінювання
II. Керівники і персонал функціональних підрозділів: 2.1. Відділ головного конструктора	Вищі керівники організації; відділ контролю якості продукції; керівники виробництв і цехів; головний технолог	Виконання планових завдань щодо забезпечення виробництва проектно-конструкторською документацією за строками, комплектністю та якістю; ступінь інноваційності проектно-конструкторської документації; ініціатива і творчість у роботі
2.2. Відділ головного технолога	Вищі керівники організації; відділ контролю якості продукції; керівники виробництв і цехів	Виконання планових завдань щодо забезпечення виробництва технологічною документацією за строками, комплектністю та якістю; ступінь інноваційності технологічної документації; динаміка продуктивності праці; ініціатива і творчість у роботі
2.3. Відділ кадрів (зайнятості)	Вищі керівники організації; керівники підрозділів	Стан забезпечення організації працівниками потрібних якісних характеристик; ефективність професійного добору кадрів; рівень плинності робочої сили; якість кадрового діловодства; ініціатива і творчість у роботі
2.4. Відділ розвитку персоналу	Вищі керівники організації; керівники підрозділів	Якість планування та організації навчання працівників; ефективність витрат на розвиток персоналу; якість кадрового резерву на заміщення ключових посад; ініціатива і творчість у роботі
2.5. Відділ організації праці та заробітної плати	Вищі керівники організації; керівники підрозділів	Своєчасність підготовки та якість планів з праці; стан нормування праці та якість норм; динаміка продуктивності праці; співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати; ініціатива і творчість у роботі
III. Технічні службовці	Керівники підрозділів	Якість і своєчасність виконання планових і термінових завдань; якість діловодства; культура спілкування з відвідувачами; трудова дисципліна
IV. Робітники і виробничі бригади	Керівники виробництв і цехів; майстри і диспетчерська служба; відділ контролю якості продукції; відділ охорони праці й техніки безпеки	Виконання планових завдань за строками, номенклатурою (асортиментом), якістю продукції; виконання норм виробітку; дотримання правил охорони праці й техніки безпеки; трудова дисципліна

Щоб регулярне оцінювання працівників було максимально об'єктивним, воно має спиратися на об'єктивні чисельні показники. Оцінювання окремих аспектів діяльності, стосовно яких не існує чисельних показників, має базуватися на усереднених оцінках групи експертів.

Процедури регулярного оцінювання працівників слід чітко регламентувати і жорстко дотримуватися затверджених регламентів. Положення про регулярне планове оцінювання працівників розробляє служба персоналу, а затверджує його перший керівник організації. На малому підприємстві послугуються одним таким документом. На великих підприємствах з дуже відмінними умовами діяльності доцільно мати окремі положення для деяких підрозділів. Наприклад, умови діяльності бухгалтерії, металургійного цеху і науково-дослідної лабораторії непорівнянні, тому зручніше користуватися окремими компактними положеннями, ніж одним зведеним.

Приклад

На НКМЗ для визначення переможців у трудовому змаганні в трудових колективах встановлено дві групи оцінних показників:

- виробничої діяльності;
- дотримання корпоративної культури.

Для відділу розвитку персоналу та управління знаннями встановлено такі показники по групах:

I. Оцінні показники виробничої діяльності учасників змагання

1.1. Ініціатива і творчість, виявлені під час розроблення та втілення нововведень:

- новаторство, вміння долати спротив на шляху до нового;
- здатність не лякатися труднощів, перешкод у роботі, ухвалювати й захищати незалежні рішення;
- винахідливість, подання нових ідей і наявність великої кількості відомих рішень;
- безперервний саморозвиток, підвищення знань і майстерності;
- користування інформацією відділу та підприємства; узагальнення результатів дослідження, подання їх у формі чітких і ясних положень.

1.2. Ініціатива і творчість, виявлені під час виконання поточних робіт:

- конструктивні пропозиції для розв'язання виробничих і суспільних проблем;
- наполегливе і послідовне додання перешкод;
- ухвалювання рішень і дії без допомоги інших;
- знання реального стану справ і чітке бачення перспектив подальшої роботи;

• вибір найпростіших та економічних методів виконання завдань.

1.3. Своєчасне виконання плану робіт у звітному періоді:

- роботи виконуються своєчасно;
- виконані завдання не потребують доопрацювання;
- результативність праці висока;
- завдання виконуються ретельно і вчасно.

1.4. Виконання робіт, що не передбачені в плані звітнього кварталу:

- ставлення до праці як до особистої справи;
- старанність і сумлінність у виконанні доручених завдань; вміння впорядкувати свою діяльність; здатність працювати багато;
- здатність завжди працювати продуктивно, ставити перед собою та виконувати складні завдання;

- оперативна зміна планів, способів виконання завдань відповідно до обставин, що швидко змінюються;
- вміння розраховувати оптимальне співвідношення часу і засобів, потрібних для виконання завдань.

1.5. Активність участі у Днях ефективності.

1.6. Оперативність виконання робіт: здатність швидко виконувати виробничі завдання

II. Оцінні показники дотримання корпоративної культури:

2.1. Відсутність порушень виробничої дисципліни, у тому числі зафіксованих наказами і розпорядженнями по відділу чи заводу за звітний квартал.

2.2. Відсутність порушень трудової дисципліни, у тому числі зафіксованих наказами і розпорядженнями по відділу чи заводу за звітний квартал.

Примітка. Працівники, які не виконали оцінні показники за пунктами 1.1, 1.2, 2.1 і 2.2, не розглядаються як кандидати на переможців трудового змагання.

Основним методом регулярного планового оцінювання працівників і трудових колективів є аналіз економічних показників роботи за місяць (квартал, рік). Вивчаються також і беруться до уваги документи, в яких зафіксовані випадки браку продукції, перевитрат виробничих ресурсів, поломок технічних засобів, значних порушень трудової та виконавської дисципліни тощо.

На великих підприємствах для регулярного оцінювання діяльності трудових колективів (виробництв, цехів, дільниць, відділів тощо) можуть створюватися спеціальні комісії.

15.4. Атестація працівників

За поточного і регулярного планового оцінювання визначається цінність, корисність працівника для організації в короткостроковому періоді. Метою такого оцінювання є встановлення результатів праці та прийняття рішень щодо заохочення працівників відповідно до підсумків індивідуальної та колективної діяльності за конкретний звітний період (місяць, квартал, рік).

Для вирішення стратегічних завдань з управління персоналом, зокрема, перманентного професійного розвитку працівників, створення надійного кадрового резерву на зміщення ключових посад, планування ділової кар'єри, поступового омолодження керівного складу, оптимізації професійно-кваліфікаційної та статевовікової структури персоналу недостатньо інформації, яку одержують за результатами поточного і регулярного оцінювання.

Додаткову інформацію для потреб стратегічного управління персоналом керівництво організацій отримує, використовуючи процедуру атестації працівників.

У Радянському Союзі періодичне комплексне оцінювання працівників у формі атестації було запроваджено постановою Ради Міністрів СРСР від 26 липня 1973 р. № 531. В Україні аналогічна постанова Ради Міністрів УРСР була ухвалена 21 вересня 1973 р. № 448.

У незалежній Україні доцільність і порядок проведення атестації працівників визначає власник або уповноважений ним орган. Для цього розроблюють і затверджують як директивний документ спеціальне положення, яким керуються керівники відомств, організацій, атестаційні комісії та відповідні служби персоналу.

Атестація має велике значення як для організації, так і для осіб, що підлягають цій процедурі. Для організації атестація є одним з елементів політики управління персоналом, засобом вирішення кадрових питань. Для працівника — це один із проміжних етапів професійної кар'єри. Добрі наслідки атестації можуть слугувати підставою для посадового просування працівника, отже, і для збільшення заробітної плати.

Проведення атестації потребує суттєвих витрат праці керівників. Щоб ці затрати були компенсовані позитивними результатами, атестацію слід ретельно готувати і відповідально проводити.

Періодичність атестації. Загальною вимогою щодо періодичності проведення атестації є інтервал у 3—5 років. Саме таку періодичність встановлено на НКМЗ. Державних службовців в Україні атестують щотири роки, а на підприємствах і в організаціях залізничного транспорту України — раз на 5 років. У деяких американських компаніях атестація працівників, від яких залежить реалізація та прибуток, відбувається щороку.

Завдання атестації. У більшості відомчих, галузевих, фірмових положень завдання атестації чітко не визначені або формулюються як цілі.

Приклад

У Положенні про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів НКМЗ ціль її сформульовано таким чином:

«Атестація проводиться з метою найбільш раціональної розстановки та використання керівників і спеціалістів, підвищення ефективності їхньої праці, розвитку ділової активності, кваліфікації, інноваційного потенціалу та відповідальності за якість виконання роботи.

Під час атестації визначаються професійні та ділові якості працівників, оцінюється їхній особистий внесок у досягнення цілей підприємства, формулюються висновки щодо їх відповідності займаній посаді та напрямків розвитку професійної кар'єри.

Результати атестації є підставою для звільнення з посади, зміни посади і посадового окладу, подальшого професійного просування та кар'єрного зростання».

Контингенти осіб, які підлягають атестації. В органах державного управління атестації підлягають державні службовці всіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їхні посадові обов'язки не змінилися. В Положенні про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій залізничного транспорту України наведено повний перелік посад керівників і спеціалістів, які підлягають атестації. Керівників організацій атестують відповідні вищі органи управління.

Не підлягають атестації:

- робітники;
- технічні службовці;
- особи, які працюють менше одного року на посадах, що підлягають атестації;
- особи, які працюють за сумісництвом.

Жінки, які перебували в відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами, доглядом за дитиною віком до трьох років, проходять атестацію не раніше, ніж через рік після виходу на роботу.

Молоді спеціалісти, працівники, з якими укладено строковий трудовий договір, вагітні жінки підлягають атестації лише за їхньою згодою.

Порядок формування і склад атестаційних комісій. У великих за кількістю працівників організаціях може діяти не одна, а кілька атестаційних комісій. Атестаційна комісія утворюється за наказом керівника організації. До складу комісії входять: голова, секретар і члени комісії загалом 5—9 осіб. Комісію очолює один із заступників керівника організації. Членами комісії можуть бути керівники підрозділів, висококваліфіковані професіонали, які знають особу, що підлягає атестації, по спільній роботі не менше одного року. До складу комісій також включають представників профспілкової організації чи інших представників найманого персоналу, якщо профспілка відсутня.

Комісія має забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку роботи, професійних та організаційних якостей працівника, який атестується, принциповий підхід у підготовці рекомендацій з подальшого використання його досвіду і знань на займаній посаді.

Підготовка до атестації. Терміни і графіки проведення атестації затверджуються наказом керівника організації та доводяться до відома працівників, які атестуються, не пізніше, ніж за місяць до її початку.

На працівника, який атестується, керівник структурного підрозділу складає характеристику з об'єктивною оцінкою результатів роботи, виконання функціональних обов'язків, досвіду роботи, професійної компетентності, а також висловлює рекомендації щодо підвищення ефективності роботи (дод. 9).

Характеристика та атестаційний лист із результатами попередньої атестації подаються до атестаційної комісії не пізніше як за два тижні.

Працівник, який атестується, має бути ознайомлений зі своєю характеристикою не пізніше, ніж за тиждень до початку атестації.

Працівник може подати до атестаційної комісії документи, що засвідчують підвищення його фахового і кваліфікаційного рівня.

Порядок проведення атестації. На засідання комісії запрошуються працівник, який атестується, і його керівник. Атестаційна комісія на засіданні розглядає подані матеріали та заслуховує інформацію керівника структурного підрозділу про роботу працівника, який атестується, а також самого працівника. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, атестація відбувається за його відсутності.

Під час атестування кожного працівника ведеться протокол засідання атестаційної комісії (дод. 10).

За підсумками обговорення діяльності особи, що атестується, комісія ухвалює одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

У голосуванні беруть участь лише ті члени атестаційної комісії, які присутні на засіданні. Голосування може бути як відкритим, так і таємним. Відкрите голосування відбувається без присутності особи, що атестується. Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. За рівної кількості голосів працівник вважається атестованим.

Атестаційна комісія вносить рекомендації керівництву підприємства щодо заохочення окремих працівників за досягнуті успіхи в роботі, включення до кадрового резерву, на заняття більш високої посади, направлення на підвищення кваліфікації або перепідготовку тощо.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія вносить пропозиції щодо переведення його на іншу посаду, яка відповідає рівню його кваліфікації, або звільнення з роботи.

Результати голосування заносяться до атестаційного листа (дод. 11), який підписується головою, секретарем, членами комісії, які брали участь у засіданні.

Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника, який атестується, безпосередньо після підбиття підсумків голосування (працівник розписується в атестаційному листі).

Атестаційний лист і характеристика на працівника, який пройшов атестацію, зберігаються в його особовій справі.

Наслідки атестації працівників. За результатами атестації та з урахуванням пропозицій комісії керівник підприємства ухвалює відповідне рішення щодо кожного працівника, який атестувався.

Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня його атестації. Прийняття такого рішення після закінчення цього терміну не допускається. Час хвороби працівника та перебування у відпустці в цей термін не зараховується.

Рішення комісії може бути оскаржено працівником керівникові протягом десяти днів від дати його прийняття.

Трудові спори, пов'язані з атестацією, у тому числі з питань звільнення, переведення працівників, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, розглядаються відповідно до чинного законодавства про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів.

15.5. Сертифікація працівників

Як особливий вид оцінювання сертифікація працівників виникла недавно. Тривалий час підприємства обмежувалися поточним, регулярним оцінюванням та атестацією працівників.

Поштовхом до запровадження сертифікації персоналу стало різке зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг. Тривалий час вимоги до якості продукції концентрувались у національних стандартах, технічних умовах, контрактах та інших нормативних документах. З метою уніфікації систем якості Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) затвердила серію стандартів ISO 9000. Перша редакція цих стандартів затверджена у 1987 р., друга — 1994 р. У 2000 р. запроваджено нову редакцію стандартів з якості серії 9000. До складу цієї серії увійшли стандарти: ISO 9000:2000 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»; ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Вимоги»; ISO 9004:2000 «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності».

До цієї серії належить також стандарт ISO 9011:2000, який містить рекомендації щодо аудиту систем управління якістю і систем управління навколишнім середовищем. В Україні ці стандарти визнано як національні. Їх використовують для оцінювання систем управління якістю під час укладання контрактів між фірмами.

Відповідно до міжнародної практики гарантія якості в ринкових умовах надається у формі сертифіката — документа, який посвідчує відповідність нормативам фактичних параметрів продукції. Процедура встановлення відповідності визначеним нормативам (вимогам) називається сертифікацією.

Закон України «Про підтвердження відповідності» (№ 2406-III від 17.05.2001) поняття сертифікації та сертифіката тлумачить таким чином:

«**Сертифікація** — процедура, за допомогою якої визначений в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам»; «**Сертифікат відповідності** — документ, який підтверджує, що продукція, системи якості, системи управління якістю, системи екологічного управління, персонал відповідає встановленим вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документа, визначеного законодавством».

Як впливає з наведених визначень, об'єктом сертифікації поряд із системами якості, управління якістю та екологічного управління від 2001 року став і персонал організацій.

В Україні систему сертифікації персоналу очолює і координує Державний комітет з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандарт) (рис. 15.2).

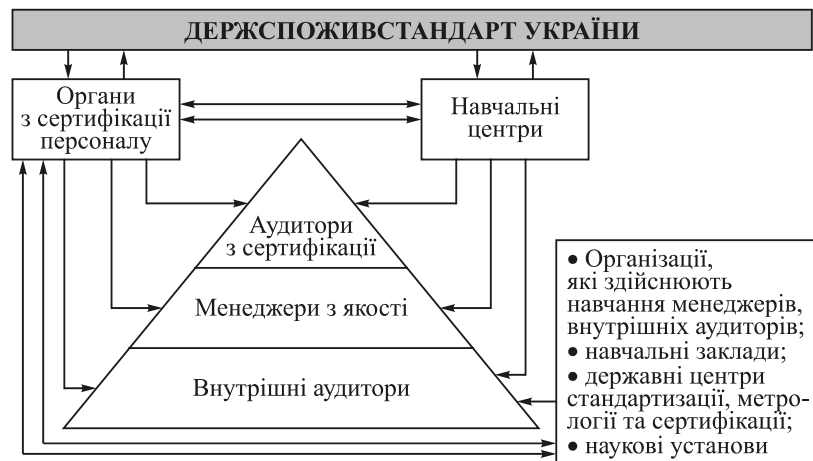


Рис. 15.2. Система сертифікації персоналу¹

«Піраміду» персоналу, який працює у сфері якості, очолюють аудитори з сертифікації, за ними йдуть менеджери з якості, внутрішні аудитори — фахівці з якості. Ця класифікація відповідає європейській класифікації персоналу з якості.

¹ Мухаровський М. Я. Досвід сертифікації персоналу в національній Системі сертифікації УкрСЕПРО / М. Я. Мухаровський // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2005. — № 3. — С. 22-25.

Держкомспоживстандарт наказом від 27.02.01 № 87 призначив органи з сертифікації персоналу, затвердив робочі документи цих органів, здійснюючи контроль над їхньою діяльністю. Один із перших дістав повноваження органу з сертифікації персоналу Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів («Укрметр-тестстандарт»).

Діяльність органів із сертифікації персоналу дуже складна й відповідальна. Її основними складовими є:

- перевірка й оцінювання здобувачів сертифіката компетентності;
- формування атестаційної комісії;
- формування і затвердження тестів, екзаменаційних білетів;
- застосування статистичних методів для оцінювання екзаменаційних білетів;
- проведення інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу;
- ведення реєстру сертифікованого персоналу.

Важливою складовою системи сертифікації персоналу є навчальні центри Держспоживстандарту. Підготування і сертифікація персоналу — взаємопов'язані види діяльності, але незалежні одне від одного.

Сертифікація персоналу забезпечує достовірність і об'єктивність результатів, сприяє забезпеченню органів з оцінювання відповідності компетентними кадрами, підвищує як рівень знань аудиторів якості та їх конкурентності на ринку сертифікаційних послуг, так і фахівців усіх секторів економіки у сфері якості, забезпечує захист споживача сертифікаційних послуг від некомпетентного та недобросовісного фахівця.

В Україні система незалежних органів із сертифікації персоналу дотепер розвинена недостатньо. Вона неспроможна оперативно і якісно забезпечити потреби численних організацій в сертифікації хоча б тих відповідальних працівників, від яких залежить якість продукції, прибуток і загалом успіх колективної діяльності.

Через цю вкрай важливу обставину деякі організації створюють власні (корпоративні) системи управління якістю і системи сертифікації працівників.

Варто наголосити, що **сертифікація не замінює і не відмінює атестацію працівників**. Атестація охоплює більшу частину управлінського персоналу і проводиться за графіком. Метою атестації є визначення відповідності працівника займаній посаді. В оцінюванні працівників під час атестації вирішальне слово мають керівники, в яких уже сформувалась думка щодо переваг і недоліків особи, яку атестують. Тому процедура атестації нерідко проходить формально, тож атестаційний висновок не може бути гарантовано об'єктивним.

На відміну від атестації сертифікація працівників має скоріше індивідуальний, ніж масовий характер. Метою сертифікації є підтвердження відповідності працівника вимогам посади, які мають тенденцію до ускладнення. В процесі сертифікації оцінюють компетентність людини, тобто її здатність застосовувати набуті знання, вміння та досвід для високоякісного виконання професійних завдань. Працівник, який одержав сертифікат відповідності, зобов'язаний забезпечувати на своєму робочому місці високі стандарти якості. Якщо працівник на якомусь етапі втрачає здатність забез-

печувати відповідні стандарти якості роботи, то його позбавляють сертифіката.

Сертифікація являє собою вищий рівень оцінювання працівників порівняно з атестацією. Тому сертифіковані працівники на період чинності сертифіката не підлягають процедурі атестації.

Добре організована система сертифікації персоналу створює для підприємства низку вагомих переваг:

- одержання реальних оцінок щодо якості підготовки, рівня компетентності, професійної придатності працівників та потенціалу їхнього розвитку;
- мотивування працівників до підвищення рівня кваліфікації, активізація професійного зростання;
- можливість удосконалення політики розвитку персоналу, оновлення фірмових стандартів професійної підготовки працівників;
- узгодження показників якості персоналу зі стандартами якості продукції та послуг;
- можливість повного забезпечення вимог замовників і споживачів;
- підвищення іміджу організації та її конкурентоспроможності;
- доведення партнерам по бізнесу надійності організації як постачальника;
- забезпечення кадрової незалежності організації;
- формування у працівників корпоративного патріотизму.

Для працівників сертифікація є привабливою тим, що сприяє:

- офіційному підтвердженню високого професіоналізму;
- визнанню вагомих переваг сертифікованих працівників перед іншими щодо кар'єрного зростання, підвищення заробітної плати, збільшення авторитету в колективі;
- зміцненню впевненості в своїх знаннях;
- формуванню психологічної комфортності і впевненості у власних можливостях;
- посиленню довіри та поваги керівництва підприємства до сертифікованої особи.

В Україні одним із перших Новокраматорський машинобудівний завод здійснив низку рішучих і дуже продуктивних заходів щодо створення власної корпоративної системи сертифікації працівників. Керівники і фахівці підприємства започаткували велику, складну й дуже потрібну роботу, яка вже дала перші плоди й триває надалі.

НКМЗ виробляє високотехнологічну й наукомістку продукцію, постачає її до понад 50 країн світу, успішно конкурує з багатьма відомими в світі фірмами. Тож вимоги до компетентності працівників на заводі завжди були високими, а тепер вони ще значно зросли, що обумовило і складність заводської системи сертифікації працівників.

На рис. 15.3 показано основні етапи підготовчої роботи, яка передувала початку сертифікації працівників. Усі ці етапи були вкрай необхідними, адже розробники моделі процесу сертифікації власного досвіду не мали, а інформації про чийсь напрацьований досвід узяти не було де.

Для реалізації запроєктованої моделі сертифікації створено спеціальні органи:

- виконавчий орган із сертифікації працівників;
- мультидисциплінарна група;
- сертифікаційна комісія.

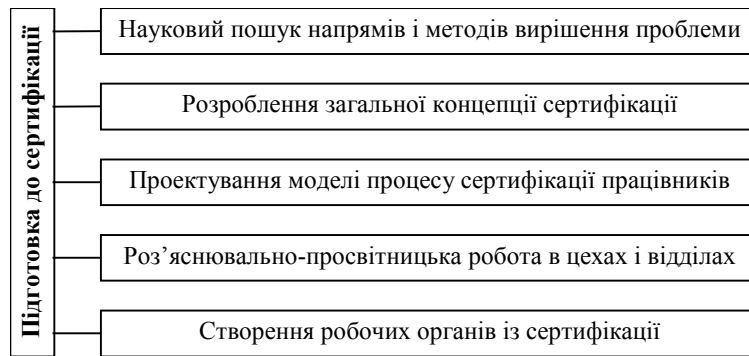


Рис. 15.3. Основні етапи підготовки до сертифікації на НКМЗ

Основні функції цих органів наведено в табл. 15.2.

Таблиця 15.2

ОРГАНИ СЕРТИФІКАЦІЇ НА НКМЗ ТА ЇХНІ ФУНКЦІЇ

Назва органу	Основні функції
Виконавчий орган із сертифікації працівників	Визначає загальні правила і рекомендації щодо сертифікації працівників. Розробляє, погоджує і затверджує організаційно-розпорядчі документи із сертифікації Визначає персональний склад мультидисциплінарних груп і сертифікаційних комісій Затверджує графіки проведення сертифікації Керує процесом оцінювання працівників Ухвалює рішення щодо надання сертифікатів Вручає сертифікати Визначає аудиторське супроводження сертифікованого персоналу Відповідає за якість проведення сертифікації Надає офіційну інформацію про перебіг сертифікації Розглядає апеляції працівників, які проходять сертифікацію
Мультидисциплінарна група	Розробляє і готує документацію з організації та проведення сертифікації Розробляє методикку сертифікації, показники та критерії оцінки, контрольні питання за посадами Проводить аналіз отримуваної документації та баз даних Організовує виконання заходів із сертифікації Розробляє, тиражує та оформлює обліково-звітну документацію Аналізує стан процесу сертифікації Відповідає за інформаційне та методичне забезпечення сертифікації Спілкується з учасниками сертифікації, оброблює результати, підбиває підсумки, готує інформацію для прийняття рішень Готує офіційну інформацію про перебіг сертифікації для опублікування
Сертифікаційна комісія	Аналізує подану на комісію документацію (оцінні листи, показники цінності працівника, факторно-критеріальну оцінку працівника) Оцінює професійні знання та навички працівника Визначає рівень професійної компетентності Інтегрує одержану інформацію Подає висновки роботи комісії на затвердження до виконавчого органу із сертифікації

Як видно з таблиці, провідним у цій тріаді є виконавчий орган із сертифікації. Окрім визначених у таблиці функцій, цей орган покликаний забезпечити єдність підходів і вимог до здобувачів сертифіката, а також запобігти впливові суб'єктивного чинника на результати оцінювання.

Найбільш уживаним методом сертифікаційного оцінювання працівників на НКМЗ є метод експертних оцінок. Експертами є члени сертифікаційних та екзаменаційних комісій, які формуються за видами виробництв і категоріями працівників.

Процес сертифікаційного оцінювання працівників доволі складний і трудомісткий, основні його складові ілюструє рис. 15.4. Сертифікаційне оцінювання складне і для тих, кого оцінюють, і для тих, хто оцінює (керівник та експерти).



Рис. 15.4. Складові процесу сертифікації працівників на НКМЗ

Наприклад, *особистісні якості інженерно-технічних працівників* оцінюють за 14-ма позиціями, серед них:

- якість виконання робіт;
- уміння навчати, передавати свій досвід;
- уміння підтримувати нове, бачити перспективу;
- відповідальність за виконувану роботу;
- здатність чітко організовувати і планувати свою працю;
- самостійність і оперативність у прийнятті рішень тощо.

За лаконічною назвою «заповнення оцінного листа» криється велика робота експертів з оцінювання знань і вмінь працівника, що сертифікується. Перелік умінь, якими повинен володіти технолог, містить 15 розділів, кожен з яких охоплює від двох до семи конкретних фахових завдань.

Технолог, наприклад, повинен уміти: проектувати технологічні процеси, металорізальні інструменти, механообробну дільницю; планувати, організовувати і вести теоретичні й експериментальні наукові дослідження; виконувати економічні розрахунки; користуватися інформаційними технологіями. Розділ «повинен знати» містить 36 далеко не простих питань, зокрема, такі: основи винахідництва, порядок і методи патентних досліджень, прогресивні технології та досвід їх застосування на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, основи трудового законодавства.

Факторно-критеріальний аналіз виконуваних здобувачем сертифіката робіт полягає в оцінюванні експертами ступеня:

- творчості (технічні, формально-логічні, творчі завдання);
- новизни (регулярно-повторювана робота, зрідка повторювана, зовсім нова);
- відповідальності (відповідає лише за свою роботу, за роботу групи, за весь колектив підрозділу);
- самостійності (працює під прямим керівництвом начальника, працює за інструкціями, цілком самостійний);
- спеціалізації (робота вузькоспеціалізована, різномісна в межах певного комплексу завдань, різномісна в межах завдань підрозділу).

Цінність працівника визначається за п'ятьма критеріями:

- інноваційна діяльність;
- володіння комп'ютерними технологіями;
- кар'єрне зростання;
- володіння іноземною мовою;
- додаткові функції (відсутні; член екзаменаційної, атестаційної комісії; викладач у системі розвитку персоналу; експерт).

Нелегким випробуванням для здобувача сертифіката є *теоретичний екзаме́н*. Перелік запитань для підготовки до теоретичного екзамену інженерів-конструкторів поділено на модулі:

- загальний;
- загальнотехнічний;
- професійний;
- інформаційний.

Кожен модуль складається з розділів, що охоплюють значну кількість конкретно і чітко сформульованих питань. Перелік містить понад 200 питань, серед яких простих і легких немає.

Для кожного з видів сертифікаційних процедур установлено коефіцієнт значущості:

- аналіз особистісних якостей — 0,1;
- аналіз оцінного листа — 0,15;
- факторно-критеріальний аналіз — 0,2;
- показник цінності працівника — 0,25;
- теоретичний екзамен — 0,3.

Величини коефіцієнтів значущості можуть змінюватися залежно від того, яким умінням та знанням треба віддати перевагу в конкретних умовах виробництва, але сума коефіцієнтів завжди має дорівнювати одиниці.

Набрані працівниками бали з кожного виду (процедури) оцінювання коригуються на відповідний коефіцієнт значущості, відтак виводиться загальна сума

балів комплексної оцінки. Якщо ця сума потрапляє в інтервал від 90 до 100 % від максимально можливої комплексної оцінки, то працівник вважається сертифікованим.

Кожному працівникові, хто успішно пройшов сертифікацію, видається сертифікат на три роки і призначається щомісячна надбавка в розмірі 30 % середньої зарплати. Якщо працівник погіршив хоча б один показник у своїй роботі: порушив дисципліну, припустився браку, не виконав завдання тощо, його відразу позбавляють сертифіката. Аудиторський контроль сертифікованого персоналу здійснюється не менше двох разів за період чинності сертифіката.

Перші, дуже позитивні результати засвідчили, що заводська модель сертифікації працівників достатньо ефективна. Однак керівники і фахівці НКМЗ не задовольняються досягнутим і далі вдосконалюють цей процес. Динаміку показників сертифікації за 2003—2012 рр. наведено в табл. 15.3.

Таблиця 15.3

**ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НКМЗ
(наростаючим підсумком)**

Показники	Роки									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Керівники, професіонали і фахівці										
Узяли участь у сертифікації, осіб	—	—	55	177	638	945	1088	1224	1292	1315
Здобули сертифікати, осіб	—	—	7	83	248	400	447	497	583	669
%	—	—	12,7	46,9	38,9	42,3	41,1	40,6	45,1	50,9
Позбавлено сертифікатів, осіб	—	—	1	1	7	18	40	83	110	147
у % від кількості сертифікованих	—	—	14,3	1,2	2,8	4,5	8,9	16,7	18,9	21,9
Робітники верстатних професій										
Узяли участь у сертифікації, осіб	30	163	278	383	628	705	742	749	793	815
Здобули сертифікати, осіб	5	64	121	194	332	423	441	454	483	539
%	16,7	39,3	43,5	50,7	52,9	60,0	59,4	60,6	60,9	66,1
Позбавлено сертифікатів, осіб	—	8	13	18	22	48	91	163	202	219
у % від кількості сертифікованих	—	12,5	10,7	9,3	6,6	11,3	20,6	35,9	41,8	40,6
Робітники металургійного виробництва										
Узяли участь у сертифікації, осіб	237	578	583	589	630	711	739	751	767	794
Здобули сертифікати, осіб	30	142	158	181	269	358	389	434	434	473
%	12,7	24,6	27,1	30,7	42,7	50,4	52,6	57,8	56,6	59,6
Позбавлено сертифікатів, осіб	—	27	38	72	89	126	151	201	248	269
у % від кількості сертифікованих	—	19,0	24,1	39,8	33,1	35,2	38,8	46,3	57,1	56,9

Загальна кількість працівників функціональних категорій, для яких розробили і запровадили процес сертифікації, дорівнює близько 4500 осіб. Як видно з табл. 15.3, на НКМЗ за 2003—2012 рр. побажали взяти участь у сертифікації

2794 особи — це 65 % від зазначених вище категорій працівників, з яких одержали сертифікати 1681 особа.

Головним мотивом участі в сертифікації для цих людей було не лише матеріальне заохочення, вони прагнули підтвердити високий рівень знань і вмінь, потрібних для успішного виконання складних виробничих завдань.

За цей самий період 635 працівників утратили свої сертифікати з різних причин (табл. 15.4).

Таблиця 15.4

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ПОЗБАВЛЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗДОБУТИХ НИМИ СЕРТИФІКАТІВ

Причини	Категорії працівників			
	Керівники, професіонали і фахівці	Верстатники	Робітники металургійних виробництв	Усього
Переведення на вищі посади	24	5	55	84
Звільнення	75	48	70	193
Невиконання вимог сертифікації	4	50	85	139
Нересертифіковані ¹	35	116	46	197
Інші причини	9	—	13	22
Разом	147	219	269	635

Наведена статистика свідчить, що складний процес сертифікації працівників на заводі поставлений на наукову основу, вимоги щодо одержання сертифіката дуже жорсткі. Незважаючи на ретельну підготовку, отримують сертифікат із першої спроби в середньому 50—55 % працівників.

15.6. Ситуаційне оцінювання працівників

У діяльності великих організацій, особливо виробничих підприємств, нерідко виникають ситуації, коли терміново треба оцінити одного чи кількох працівників, тобто коли не йдеться про поточне, планове регулярне оцінювання, атестацію чи сертифікацію. Такий вид оцінювання називають *ситуаційним*.

Потреба в терміновому оцінюванні працівників може постати з різних причин:

- завершення випробувального строку, коли за обмежений час треба ухвалити обґрунтоване рішення щодо зайнятості працівника;
- завершення періоду адаптації новоприйнятих працівників. Якщо адаптація пройшла успішно, то можна винагородити наставників;
- завершення певного етапу виробничого навчання, щоб визначити ефективність інвестування в людину;
- термінова потреба заповнити вільну вакансію із внутрішніх джерел;
- термінова потреба поповнити склад резерву керівників;
- необхідність терміново визначити кандидатури для направлення на стажування, у творче відрядження за кордон;
- суттєве погіршення показників роботи працівника чи підрозділу тощо.

¹ Особи, які після трьох років володіння сертифікатом не змогли пройти повторну сертифікацію.

Для ситуаційного оцінювання працівників не існує якихось специфічних методів, їх обирають залежно від конкретної ситуації та наявності чи відсутності часу на роздуми.

Ключовим суб'єктом ситуаційного оцінювання завжди є керівник підрозділу (майстер дільниці, начальник цеху, директор виробництва, головний інженер, начальник відділу, директор департаменту ...).

За потреби до оцінювання слід залучати експертів, які добре обізнані з певними аспектами діяльності особи, яку оцінюють. Такими експертами можуть бути керівники суміжних підрозділів, технологи, механіки, фахівці з охорони праці й техніки безпеки, контролери з якості, економісти, фахівці служби персоналу, психолог, юрист.

У конкретних ситуаціях ефективними можуть бути методи: ділова бесіда, аналіз показників роботи, екзамен, аналіз особової справи, психологічні тести, медична комісія.

Персональна відповідальність за результати оцінювання працівника і подальшу його трудову поведінку покладається на керівника підрозділу.

Висновки

Серед завдань з оцінювання персоналу найважливішими є:

- створення і перманентне оновлення достовірної бази даних щодо компетентності й мобільності працівників як важливої передумови гнучкого маневрування ресурсами праці в інтересах організації;

- моніторинг ступеня відповідності кваліфікації, знань і вмінь працівників характеристикам складності роботи, стандартам якості й продуктивності;

- одержання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання планових завдань (від змінно-добових до місячних), а також термінових доручень;

- отримання інформації про ставлення працівників до цілей організації, а також про стан виконавської та трудової дисципліни;

- отримання і систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем в організації (змістом і умовами праці, рівнем трудових доходів, перспективами просування тощо);

- одержання об'єктивної інформації для організації внутріфірмового трудового змагання, визначення та заохочення переможців серед трудових колективів та індивідів.

Правильно організоване оцінювання потрібне не лише роботодавцеві, в ньому так само заінтересовані і працівники. Людині цікаво знати, якої думки про неї керівництво, які вона має досягнення порівняно з іншими працівниками, які в неї слабкі сторони, яка потреба в навчанні, які перспективи щодо кваліфікаційно-професійного просування. Маючи правдиву інформацію про себе, працівник дістає можливість обґрунтовано захищати свої права в організації, регулювати власну поведінку, будувати кар'єрні плани.

У практиці господарювання використовують такі види оцінювання працівників: поточне, регулярне планове, ситуаційне, періодичне комплексне у формі атестації, оцінювання компетентності методами сертифікації.

Поточне оцінювання є наймасовішим серед видів визначення корисності працівника для організації. Головне призначення цього виду оцінювання — одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов'язків працівниками в реальному часі, тобто щодня.

Предметом поточного оцінювання є, як правило, не працівник чи колектив, а результати праці — кількісні та якісні характеристики виконання індивідуальних і колективних завдань. Для робітників, бригад, виробничих дільниць, цехів — це, як правило, змінні завдання, рідше — добові, тижневі, подекадні.

Головним суб'єктом поточного оцінювання завжди є керівник структурного підрозділу.

Найбільш уживаними методами поточного оцінювання працівників вважаються аналіз оперативної інформації, спостереження, спілкування керівників із підлеглими, аналіз порушень нормального перебігу виробничих процесів і нештатних ситуацій.

На виробничих підприємствах регулярне планове оцінювання працівників і підрозділів здійснюється після закінчення планового місяця, кварталу, року. Основними цілями регулярного оцінювання є:

- підбиття підсумків виконання виробничих планів;
- визначення переможців у трудовому змаганні;
- винагородження переможців відповідно до встановленого регламенту;
- призначення премій працівникам і колективам, які повністю дотримали умов поточного преміювання;
- обґрунтоване застосування винагород нематеріального характеру;
- виявлення проблемних ділянок і реальних причин, що негативно впливають на ефективність господарювання;
- виявлення працівників, які не відповідають зростим вимогам посади чи робочого місця.

Основним методом регулярного планового оцінювання працівників і трудових колективів є аналіз економічних показників роботи за місяць (квартал, рік). Вивчають також і беруть до уваги документи, в яких зафіксовані випадки браку продукції, перевитрат виробничих ресурсів, поломок технічних засобів, значних порушень трудової та виконавської дисципліни тощо.

Для вирішення стратегічних завдань з управління персоналом, зокрема, перманентного професійного розвитку працівників, створення надійного кадрового резерву на заміщення ключових посад, планування ділової кар'єри, поступового омолодження керівного складу підприємства використовують процедуру атестації працівників.

Атестація працівників відбувається через кожні 3—5 років. Атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці. Для проведення чергової атестації керівник організації затверджує графік, створює атестаційну комісію в складі 5—9 осіб.

Комісія має забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку роботи, професійних та організаційних якостей працівника, який атестується, принциповий підхід у підготовці рекомендацій щодо подальшого використання його досвіду і знань на займаній посаді.

На засідання комісії запрошуються працівник, який атестується, та його керівник. Атестаційна комісія на засіданні розглядає подані матеріали та заслухо-

ває інформацію керівника структурного підрозділу про роботу працівника, який атестується, а також самого працівника.

За підсумками обговорення діяльності особи, що атестується, комісія ухвалює одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді комісія вносить пропозиції щодо переведення його на іншу посаду, яка відповідатиме рівню його кваліфікації, або звільнення з роботи.

Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня його атестації.

Як особливий вид оцінювання сертифікація працівників виникла відносно недавно. Тривалий час підприємства обмежувалися поточним, регулярним оцінюванням та атестацією працівників.

Метою сертифікації є підтвердження відповідності працівника вимогам посади, які мають тенденцію до ускладнення. В процесі сертифікації оцінюють компетентність людини, тобто її здатність застосовувати набуті знання, вміння та досвід для високоякісного виконання професійних завдань. Працівник, який одержав сертифікат відповідності, зобов'язаний забезпечувати на своєму робочому місці високі стандарти якості роботи. Якщо працівник на якомусь етапі втрачає здатність забезпечувати відповідні стандарти якості роботи, то його позбавляють сертифіката.

В Україні одним із перших Новокраматорський машинобудівний завод здійснив низку рішучих і дуже продуктивних заходів щодо створення власної корпоративної системи сертифікації працівників. Керівники і фахівці підприємства започаткували велику, складну й дуже потрібну роботу, яка вже дала перші плоди і триває надалі.

Для реалізації запроєктованої моделі сертифікації створено спеціальні органи: виконавчий орган із сертифікації працівників; мультидисциплінарна група; сертифікаційна комісія.

Процес сертифікаційного оцінювання працівників заводу досить складний і трудомісткий для тих, хто оцінює, і для тих, кого оцінюють.

Попередньо працівники проходять тривале й інтенсивне навчання за спеціальними програмами, яке завершується екзаменом. Далі ретельно вивчаються особистісні якості працівника, результати його роботи, цінність для підприємства тощо. Процес сертифікації працівників на заводі поставлений на наукову основу, вимоги щодо одержання сертифіката дуже жорсткі. Незважаючи на ретельну підготовку, отримують сертифікат із першої спроби в середньому 50—55 % працівників.

У діяльності великих організацій, особливо виробничих підприємств, нерідко виникають ситуації, коли треба в терміновому порядку оцінити одного чи кількох працівників, тобто коли не йдеться про поточне, планове, регулярне оцінювання, атестацію чи сертифікацію. Такий вид оцінювання називають ситуаційним.

Для ситуаційного оцінювання працівників не існує якихось специфічних методів. Методи обираються залежно від конкретної ситуації та наявності чи відсутності часу на роздуми.

Ключовим суб'єктом ситуаційного оцінювання завжди є керівник підрозділу (майстер дільниці, начальник цеху, директор виробництва, головний інженер, начальник відділу, директор департаменту ...).

За потреби до оцінювання слід залучати експертів, які добре обізнані з певними аспектами діяльності особи, яку оцінюють.

Терміни і поняття

Атестація працівників
Виконавчий орган із сертифікації працівників
Мультидисциплінарна група
Об'єкт оцінювання
Оцінювання працівників
Поточне оцінювання працівників
Предмет оцінювання
Регулярне планове оцінювання працівників
Сертифікат відповідності
Сертифікаційна комісія
Сертифікація
Сертифікація працівників
Ситуаційне оцінювання працівників
Суб'єкт оцінювання

Вправи до розділу 15

Питання для самоконтролю

1. Що собою являє оцінювання працівників?
2. Розкрийте значення і завдання оцінювання працівників.
3. Які види оцінювання застосовуються в організаціях?
4. Розкрийте сутність і завдання поточного оцінювання працівників.
5. Наведіть основні показники поточного оцінювання:
 - робітників;
 - технічних службовців;
 - професіоналів і фахівців;
 - керівників нижчого і середнього рівнів управління.
6. Що собою являє регулярне планове оцінювання працівників?
7. Охарактеризуйте об'єкт регулярного планового оцінювання працівників.
8. Хто є суб'єктом регулярного планового оцінювання працівників?
9. Які показники використовуються для регулярного планового оцінювання працівників?
10. Що собою являє атестація працівників, хто її проводить?
11. Розкрийте завдання атестації працівників.
12. Розкрийте порядок проведення атестації.

13. Якими можуть бути наслідки атестації для працівників?
14. Що собою являє сертифікація працівників?
15. За яких обставин виникла потреба в сертифікації працівників?
16. Які переваги дістає організація, запровадивши сертифікацію працівників?
17. Охарактеризуйте досвід НКМЗ щодо створення корпоративної системи сертифікації працівників.
18. Хто є суб'єктом сертифікації працівників на НКМЗ?
19. Що собою являє ситуаційне оцінювання працівників, за яких обставин виникає потреба в ньому?
20. Хто є суб'єктом ситуаційного оцінювання працівників?

Література для поглибленого вивчення

1. Данюк В.М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — 276 с.
2. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV, 896 с.
3. Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Ч. I. Теория : учебник / Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.. — М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2009, — 1056 с.
4. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Ч. II. Практика : учебник / Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А. — М. : Альфа-Пресс, 2009. — 1312 с.
5. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г. С., Тупик И. Я.; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008 — 232 с.
6. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2008. — 638 с.
7. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

Розділ 16

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

- 16.1. Сутність і стратегічне значення розвитку персоналу.
- 16.2. Види професійного навчання працівників.
- 16.3. Форми і методи професійного навчання працівників.
- 16.4. Організація безперервного професійного розвитку персоналу.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 16.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- вимоги економіки знань до компетентності працівників;
- сутність і стратегічне значення розвитку персоналу;
- методи визначення потреб організації в навчанні працівників;
- методи планування витрат на навчання працівників;
- сутність первинної професійної підготовки робітників та фахівців з вищою освітою, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- організаційні форми і методи професійного навчання персоналу на виробництві;

уміти:

- визначати вимоги до рівня компетентності працівників;
- обґрунтовувати стратегію розвитку персоналу організації;
- визначати потреби організації в професійному навчанні працівників;
- планувати витрати на навчання працівників;
- обґрунтовувати форми взаємодії з навчальними закладами щодо первинного професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначати організаційні форми і методи професійного навчання працівників на виробництві.

16.1. Сутність і стратегічне значення розвитку персоналу

Для досягнення стратегічних цілей виробництво має набувати все більш інноваційного характеру, що вимагає ефективно використовувати знання персоналу в інноваційних виробничих процесах. Здатність організації своєчасно

створювати, накопичувати і раціонально використовувати нові знання в процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою. Найбільш успішними підприємствами нині є інтелектуальні організації, що безперервно розвивають компетенції свого персоналу, сформовані на нових знаннях.

Знання — це перевірений практикою результат пізнання дійсності, правильне її відображення в мисленні людини¹.

Знання існує в різноманітних формах. Воно включає наукові (теорії, закони, принципи, категорії та поняття), прикладні професійні та повсякденні знання (життєвий досвід, факти), уміння, навички, переконання, моральні цінності, культурні та духовні надбання людини. Складові знання наведено на рис. 16.1.

Знання є результатом творчої праці людей, осягнення інформації про навколишній світ. Вони відображають дійсність у свідомості людей. П. Друкер називає знання ресурсом підприємства поряд із землею, капіталом, працівниками і підприємницькою діяльністю, і саму сутність бізнесу визначає як процес перетворення знань на економічні цінності². Знання є інтелектуальною основою управління та функціонування організацій, найважливішою складовою інтелектуального капіталу.

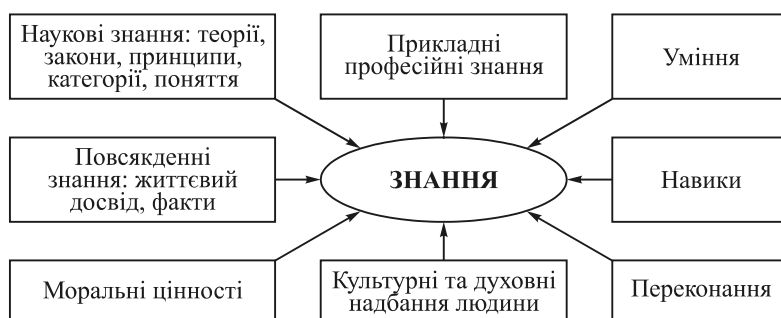


Рис. 16.1. Складові поняття «знання»

Історично економіці знань передувало індустріальне суспільство. Завершальна стадія його розвитку ознаменувалася інтенсивним впровадженням у 80-х — 90-х роках XX ст. інформаційних і комунікаційних технологій. Об'єднання інформаційних і комунікаційних технологій із творчим потенціалом людини сприяло виникненню економіки знань та її складової — управління знаннями.

Однак рівень використання знань в економіці України суттєво нижчий порівняно не тільки з середньоєвропейським, а навіть із середньосвітовим. Відсутність ефективного управління знаннями, безперервного професійного навчання персоналу на виробництві, ефективної національної інноваційної стратегії обумовили наявність на підприємствах застарілої техніки і технологій, що негативно позначається на конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника на внутрішньому і світовому ринках.

Нині в структурі експорту України питома вага інноваційної, високотехнологічної продукції залишається незначною. Низька ціна послуг робочої сили не

¹ Философский энциклопедический словарь. — М. : Инфра-М, 2009. — С. 166.

² Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Друкер П. ; [пер. с англ. М. Котельниковой]. — М. : ФАИР — ПРЕСС, 2003. — 288 с.

сприяє мотивації працівників щодо їх інтелектуальної взаємодії для обміну знаннями в організації та подальшого їх професійного розвитку. Водночас спостерігається недостатня зацікавленість роботодавців щодо фінансування науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, нерозуміння ними важливості управління знаннями і небажання вкладати кошти у людський капітал.

Економіка знань надає особливого значення таким компетенціям персоналу, як здатність адаптуватися до динамічно змінюваних умов виробництва, вимагаючи забезпечення безперервності освіти, професійного навчання працівників упродовж трудового життя.

Впровадження автоматизації, комп'ютерних і комунікаційних технологій веде до витіснення з виробництва низькокваліфікованих працівників і носіїв застарілих вузьких професій, натомість стимулює появу нових, інтегрованих. За таких умов економіка знань потребує підготовки висококваліфікованих працівників за професіями широкого профілю.

Особливі вимоги економіка знань висуває до особистісних і професійних компетенцій працівника, зокрема, щодо самостійності та соціальної відповідальності, комунікативності та ініціативності.

За таких умов ефективність функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Швидке старіння набутих працівниками знань унаслідок запровадження високих технологій спонукає організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників.

Розвиток персоналу — це багатогранне, складне поняття, що є об'єктом дослідження філософії, психології, педагогіки, соціології, економіки, менеджменту та інших наук. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку і включення індивідів до системи соціальних відносин через активну предметну діяльність і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій через оволодіння різними видами і формами діяльності¹.

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття і вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних, інтелектуальних, культурних та економічних якостей в їх органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості передбачає всебічний розвиток людини як соціального створіння, яке має свідомість (розум), є активним і здатним до ефективної праці.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Професійний розвиток є процесом підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, він охоплює оволодіння потрібними теоретичними знаннями, вміннями та навиками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей та економічних якостей.

Вужчим порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості» є поняття «розвиток персоналу». Нетотожними вбачаються також поняття «професій-

¹ Управление персоналом : энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М. : Инфра-М, 1998. — VIII, С 152.

ний розвиток особистості» та «розвиток персоналу», і тому останнє з них розглянемо докладніше.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації. Складові процесу розвитку персоналу наведено на рис. 16.2.



Рис. 16.2. Складові процесу розвитку персоналу організації

Розвиток персоналу пов'язаний із поняттями «освіта», «професійне навчання» і «виховання».

Освіта — це процес і результат засвоєння особистістю систематизованих суспільно значущих знань, умінь і навиків, необхідних їй для подальшого безперервного професійного навчання, ефективної трудової діяльності, інтеграції в суспільство.

Професійне навчання — це цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому.

Професійне навчання як поняття і процес охоплює первинну професійну підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників.

Первинна професійна підготовка здійснюється в професійно-технічних і вищих навчальних закладах, а також в організаціях.

Підвищення кваліфікації — це навчання з метою розширення й поглиблення раніше здобутих працівниками знань, умінь і навиків на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг.

Перепідготовка — це навчання для зміни раніше набутої професії чи спеціальності.

Виховання у філософському сенсі означає цілеспрямований процес переведу накопиченої людської культури в індивідуальну форму існування, коли зовнішнє (об'єктивне) стає змістом внутрішнього (суб'єктивного), тобто переводиться у сферу свідомості конкретних людей, щоб потім реалізуватися в їхніх думках, поведінці, почуттях¹.

Стратегічне значення розвитку персоналу впливає з того очевидного факту, що саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожної організації. Люди створюють організацію, визначають її місію, стратегічні цілі, забезпечують потрібними ресурсами, організовують виробничі процеси тощо. Виживання організації в складному конкурентному середовищі, динаміка її розвитку, економічні показники діяльності — це все залежить від компетентності й професіоналізму керівників, професіоналів, робітників ключових професій.

Приклад

Великого значення стратегії розвитку персоналу надають на НКМЗ. На рис. 16.3 показано стратегію випереджувального формування здатностей працівників заводу.



Рис. 16.3. Стратегія випереджувального формування здатностей працівників НКМЗ²

Розвиток персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опано-

¹ Современный философский словарь / [под общ. ред. В. Е Кемерова}. — Изд. 3-е, испр. и доп. — М. : Академ. проект, 2004. — С. 120.

² Суков Г.С., Тулик И. Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тулик ; под науч. ред. В.М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 99.

вуючи нову професію, через засвоєння нових знань, умінь і навиків здобувають додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами. Навіть у разі безробіття внаслідок звільнення з підприємства навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу.

Чимало громадян високо оцінюють можливість підвищення рівня свого професійного розвитку. Це нерідко відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення щодо працевлаштування в конкретній організації. Виграє в цьому разі й суспільство, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці.

Однак бізнесові структури в Україні ще недостатньо уваги приділяють навчанню працівників на виробництві. У табл. 16.1 наведено дані про професійне навчання працівників за 2000—2010 рр.

Таблиця 16.1

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ (2000—2010 рр.)¹

Показники	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 до 2000, %
Обсяги професійного навчання персоналу, тис. осіб	1150,8	1293,0	1297,1	1381,8	1312,8	1099,7	1160,4	100,8
Питома вага працівників, які пройшли професійне навчання, у % до облікової кількості штатних працівників	8,7	11,2	11,2	11,9	11,6	10,2	10,6	—

Як видно з табл. 16.1, щорічно лише 10—12 % працівників мають можливість навчатися на виробництві в Україні. Це вкрай мало, адже виходить, що пересічний працівник дістає можливість підвищити кваліфікацію чи набути другу професію приблизно раз на десять років. За такого стану про економіку знань говорити не доводиться, оскільки на багатьох підприємствах про це ніхто не думає.

Світова практика знає інші приклади. У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолюють керівники — директор чи віце-президент. Це підкреслює важливість подібних підрозділів для організації. Про важливість професійного розвитку свідчить і те, що цілі в цій сфері входять до особистих планів (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній².

Деякі українські та багато зарубіжних компаній мають власні навчальні центри. Це, зокрема, навчальні центри ПАТ «Українське Дунайське пароплавство», НКМЗ, компаній «Rank Xerox», «Coca-Cola», «Лукойл-Пермнафтооргсинтез». Останнім часом усе більшого поширення набуває створення корпоративних університетів. Зокрема, заслуговує на увагу досвід роботи корпоративних університетів компаній «Mars Incorporated», «Ельдорадо», «Приват Банку».

¹ Розраховано за даними статистичних збірників «Праця України» за 2000—2010 рр.

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 336 с.

Потужним інвестором у людський капітал є Новокраматорський машинобудівний завод, який щороку виділяє, а головне — ефективно використовує на потреби розвитку персоналу по кілька мільйонів гривень (рис. 16.4).

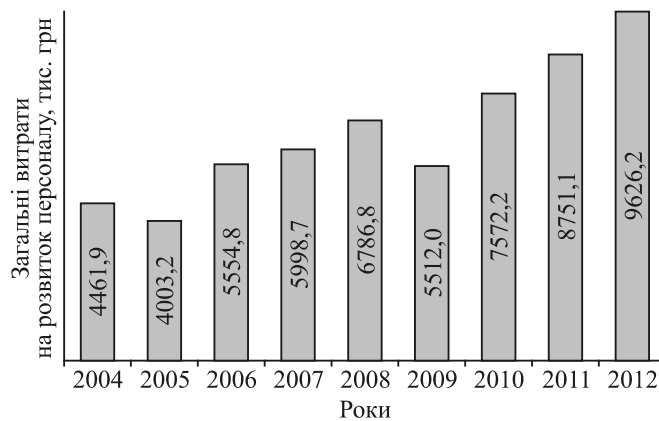


Рис. 16.4. Динаміка витрат НКМЗ на розвиток персоналу

Створений на НКМЗ навчальний комплекс за своїми можливостями, а головне — за ефективністю навчального процесу, не поступається багатьом розрекламованим на Заході так званим *корпоративним університетам*.

Планування розвитку персоналу, організаційно-методичне забезпечення навчального процесу і координацію діяльності навчального комплексу забезпечує відділ розвитку та управління знаннями. Структуру цього відділу ілюструє рис. 16.5.



Рис. 16.5. Структура відділу розвитку персоналу та управління знаннями НКМЗ

Матеріальна база навчального комплексу НКМЗ дозволяє вести заняття за різними формами і методами одночасно з понад 660-ма працівниками.

У справі розвитку персоналу НКМЗ плідно співпрацює з багатьма ВНЗ України. Для цього створено на заводі 16 філіалів кафедр, які стали центрами творчого співробітництва провідних науковців та викладачів університетів з фахівцями підприємства. Через ці науково-методичні осередки проводяться навчальні заняття, практика студентів, стажування викладачів тощо. Величезний обсяг навчальної роботи виконують фахівці підприємства, наприклад, у 2010 р. до викладацької діяльності було залучено 669 керівників і фахівців.

Професійний розвиток працівників є важливою ознакою прогресивності суспільства, вирішальним важелем науково-технічного прогресу. Тому в країнах з

розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу динамічного розвитку персоналу.

Планування, організація, мотивування та контроль за розвитком персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою стали важливими функціями служби персоналу. Наслідкування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання, запровадження інноваційної моделі економіки.

16.2. Види професійного навчання працівників

Професійний розвиток персоналу є складним і багатограним процесом, що відбувається в часі та просторі в кожній організації, однак не завжди з належною ефективністю.

В управлінні персоналом усі процеси взаємопов'язані, іноді важко визначити, де кінчається один процес і починається інший — суміжний.

Найважливішою складовою професійного розвитку персоналу є професійне навчання працівників. Однак результативність професійного навчання суттєво залежить від якості професійного добору працівників на вакантні робочі місця, від рівня адаптації новоприйнятих осіб, від ретельності оцінювання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування тощо. Професійне навчання працівників розвивається дуже швидко. У наш час на підприємствах використовують багато видів, форм і методів навчання.

Якщо фахівці з розвитку персоналу недостатньо обізнані з класифікацією професійного навчання, то їм важко обирати найкращі для конкретних умов виробництва види, форми чи методи. На жаль, у фаховій літературі класифікація професійного навчання відсутня чи викладена нечітко. Найчастіше в організаціях плутаються у формах і методах навчання через те, що не усвідомлюють важливості виокремлення виду навчання. А це дуже важлива складова класифікації професійного навчання.

Вид навчання — це класифікаційна одиниця професійного навчання, виокремлена за цільовою ознакою. Види відрізняються один від одного залежно від мети навчання.

Поширеними видами професійного навчання є:

- первинна професійна підготовка;
- адаптаційне навчання;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- підтримувальне навчання;
- випереджувальне навчання;
- навчання представників замовника складної наукомісткої продукції;
- навчання кадрового резерву;
- навчання за програмами трудової кар'єри;
- навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі;
- навчання за програмами «магістр управління» (МВА).

Первинна професійна підготовка здійснюється в професійно-технічних навчальних закладах, безпосередньо на робочих місцях в організаціях і вищих на-

навчальних закладах. Цей вид навчання спрямований на здобуття особою першої професії робітника, технічного службовця, фахівця чи професіонала.

Професійно-технічне навчання є складовою професійно-технічної освіти і спрямоване на формування в громадян професійних знань, умінь і навиків, потрібних для ефективного виконання певної роботи. Може здійснюватися в професійно-технічних навчальних закладах, а також у формі індивідуального чи курсового навчання на виробництві та у сфері послуг.

Професійно-технічне навчання має три ступені. Навчання на першому ступені забезпечує формування робітників відповідного рівня кваліфікації з технологічно нескладних, простих за своїми діями й операціями професій. Воно завершується кваліфікаційною атестацією. Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється освітньо-кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду і видається свідоцтво.

На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності. Особам, які завершили навчання на другому ступені та успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» із набутої професії відповідного розряду та видається диплом.

Навчання на третьому ступені забезпечує формування робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукомістких професій. Воно завершується кваліфікаційною атестацією. Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється освітньо-кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідного розряду (категорії) та за умови закінчення відповідного курсу навчання в акредитованому професійно-технічному навчальному закладі, кваліфікація молодшого спеціаліста з видачею диплома.

Організації незалежно від форм власності зобов'язані надавати учням, слухачам професійно-технічних навчальних закладів робочі місця або навчально-виробничі ділянки для проходження виробничого навчання чи виробничої практики.

Керівники організацій несуть відповідальність за забезпечення належних умов праці для учнів і практикантів, дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії. Надання робочих місць або навчально-виробничих ділянок для виробничого навчання та практики з професій, пов'язаних із важкими роботами, шкідливими або небезпечними умовами праці, здійснюється підприємствами з урахуванням вимог нормативно-правових актів, що регламентують умови праці й навчання за такими професіями.

Під час виробничого навчання та практики на виробництві учні виконують роботи відповідно до навчальних планів і програм. Виробниче навчання має відбуватися на кращих виробничих підрозділах підприємств, що мають сучасну техніку, високий рівень організації праці, застосовують прогресивні технології.

Для керівництва виробничим навчанням і виробничою практикою залучаються досвідчені інженерно-технічні працівники та висококваліфіковані робітники. Робота керівників виробничого навчання та практики оплачується підприємством за рахунок коштів, запланованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.

Державний перелік професій із підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах є нормативно-правовим актом і затвер-

джений Кабінетом Міністрів України в 2007 р. Перелік професій визначає належність робітничих професій до видів економічної діяльності і встановлює діапазон робітничих класифікацій (розрядів, класів, категорій, груп) для первинної професійної підготовки відповідно до атестаційних рівнів професійно-технічних навчальних закладів, а також професійно-технічного навчання на виробництві, у сфері послуг.

Випуск кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах України за останні роки має стійку тенденцію до зниження (табл. 16.2).

Таблиця 16.2

ВИПУСК КВАЛІФІКОВАНИХ РОБІТНИКІВ І ФАХІВЦІВ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ УКРАЇНИ У 2000—2010 рр., тис. осіб¹

Навчальні заклади	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Професійно-технічні навчальні заклади	266,8	286,6	289,3	285,1	265,1	239,4	247,4
Вищі навчальні заклади I—II рівнів акредитації	148,6	142,7*	137,9*	134,3*	118,1*	114,8*	110,9*
Вищі навчальні заклади III—IV рівнів акредитації	273,6	372,0*	413,6*	486,4*	505,2*	527,3*	543,7*

Дещо суперечлива картина спостерігається у сфері підготовки фахівців. Наприклад, випуск фахівців у вищих навчальних закладах I і II рівнів акредитації в Україні суттєво скорочується. Водночас зменшення підготовки молодших спеціалістів було компенсовано за рахунок істотного розширення обсягів підготовки спеціалістів і магістрів у вищих навчальних закладах III—IV рівнів акредитації.

Первинна підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється у вищих навчальних закладах. Структуру системи вищої освіти становлять освітні й освітньо-кваліфікаційні рівні (рис. 16.6).

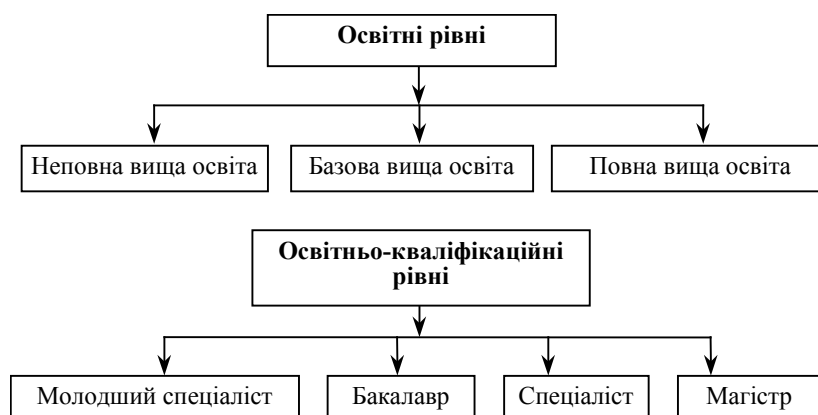


Рис. 16.6. Структура системи вищої освіти

¹ Статистичні щорічники України за 2000—2010 рр.

* Випущено фахівців (без тих, які закінчили відповідний цикл навчання, зокрема бакалаврат, і продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня).

Неповна вища освіта — це рівень вищої освіти особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей, що визначають розвиток особи як особистості та є достатніми для здобуття нею кваліфікацій за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста.

Базова вища освіта — це рівень вищої освіти особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей, що визначають розвиток особи як особистості та є достатніми для здобуття нею кваліфікації за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра.

Повна вища освіта — це рівень вищої освіти особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей, що визначають розвиток особи як особистості, та є достатніми для здобуття нею кваліфікації за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра.

Відповідно до статусу вищих навчальних закладів установлено чотири рівні акредитації. Перший рівень акредитації: технікум, училище, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади. Другий рівень акредитації: коледж, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади. Третій і четвертий рівні акредитації: інститут, консерваторія, академія, університет.

Відповідно до ст. 30 Закону України «Про освіту» підготовка кваліфікованих робітників, молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів і магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями (ступеневою освітою) згідно з освітньо-професійними програмами. Підвищення кваліфікації, перепідготовка кваліфікованих робітників і фахівців з вищою освітою проводиться за відповідними освітньо-професійними програмами післядипломної підготовки¹.

Кваліфікований робітник — це освітньо-кваліфікаційний рівень робітника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні вміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певному виді економічної діяльності.

Молодший спеціаліст — це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді економічної діяльності².

Бакалавр — це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні й спеціальні вміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Спеціаліст — це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад, у певному виді економічної діяльності.

¹ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)» від 20 січня 1998 р. № 65 // Урядовий кур'єр. Орієнтир. — 1998. — № 38-39. — С. 1.

² Закон України «Про вищу освіту» // Урядовий кур'єр. Орієнтир. — 2002. — № 18. — С. 2.

Magistr — це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Адаптаційне навчання працівників здійснюється у процесі їх введення в організацію під час вступного інструктажу, офіційних вступних курсів. Вступні курси мають довести до працівника інформацію про організацію, її діяльність, виробництво і надавані послуги, місію та корпоративні цінності. Офіційні вступні курси можуть бути доповнені неофіційними заходами безпосередньо на робочому місці працівника з метою сприяння прискорення його виробничої адаптації.

Адаптаційне навчання молодих робітників в організації може проводитися у формі індивідуального чи колективного наставництва. Водночас виробнича адаптація молодих фахівців з вищою освітою зазвичай здійснюється впродовж трьох років професійного навчання за програмами підготовки організації.

Перепідготовка персоналу — це навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку в професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Перепідготовка працівників на підприємстві здійснюється в таких випадках:

- для навчання працівників, які вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією підприємства тощо;
- для розширення їхнього професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- у разі потреби змінити професію через відсутність на ринку праці роботи, що відповідає професії працівника;
- у разі втрати в працівника здатності виконувати роботу за попередньою своєю професією.

Перепідготовка робітників проводиться на виробництві у формі курсового та індивідуального навчання. Перепідготовка фахівців здійснюється у вищих навчальних закладах за програмами післядипломної освіти.

Підвищення кваліфікації — це навчання працівників з метою розширення й поглиблення раніше здобутих знань, умінь і практичних навичок на рівні вимог сучасного виробництва.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами: виробничо-технічні курси, курси цільового призначення та суміжних професій, школи передових прийомів і методів праці, курси бригадирів, гуртки та групи якості, інші форми підвищення кваліфікації робітників, що визначаються організацією.

Успішне закінчення виробничо-технічних курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії) та професійного зростання. Це має забезпечити матеріальне заохочення робітників до підвищення кваліфікації, диференціацію рівня заробітної плати залежно від кваліфікації.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців з вищою освітою проводиться за такими формами: спеціалізація, навчання лікарів в інтернатурі, довгостроко-

ве підвищення кваліфікації, короткострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, клінічна ординатура лікарів.

Підтримувальне навчання працівників організації є різновидом підвищення кваліфікації персоналу в контексті підтвердження рівня компетентності працівника, забезпечує приведення у відповідність рівня його знань, умінь і практичних навичок до вимог робочого місця чи посади, що постійно змінюються в умовах економіки знань. Цей вид навчання поширений на атомних електростанціях відповідно до програм безпеки експлуатації.

Випереджувальне навчання — це врахування у змісті навчання працівника інновацій у сфері науки і техніки щодо виду професійної діяльності. Таке навчання передбачає, що однією з умов конкурентоспроможності працівника на ринку праці є здатність особистості до безперервного навчання через самоосвіту. Випереджувальне навчання ґрунтується на принципі науковості і зв'язку теорії з практикою.

Навчання представників замовника складної наукомісткої продукції здійснюється на основі розробленої навчальної документації, яка супроводжує продукцію чи послугу, що виробляється і поставляється замовникові. Може проводитися на курсах при науково-дослідних інститутах чи проектно-конструкторських бюро, на підприємствах — виробниках нової наукомісткої продукції.

Навчання кадрового резерву організації здійснюється за трьома видами програм: загальна, спеціальна та індивідуальна. Загальна програма підготовки резервістів включає теоретичну перепідготовку, що має забезпечити оволодіння ними знаннями з науки і практики управління, економіки, соціології і психології. Спеціальна програма спрямована на підготовку резервістів відповідно до вимог того виду резерву керівників, до якого зараховано працівника організації. Індивідуальна програма підготовки націлена на опанування резервістом тих знань, умінь і практичних навичок, які йому знадобляться на посаді, де його планує використовувати організація.

Навчання за програмами трудової кар'єри здійснюється у рамках моделі партнерства працівників та організації. Це навчання передбачає направлення працівника на семінари з планування трудової кар'єри, щоб допомогти йому сформулювати знання і вміння для розроблення індивідуального плану розвитку та укласти договір з адміністрацією про перспективи своєї життєдіяльності (кар'єрограму) на підприємстві.

Програма навчання окрім семінарів передбачає проведення спеціальних занять та індивідуальних консультацій з планування трудової кар'єри. Під час таких занять і консультацій працівник має можливість здійснити самооцінку свого трудового потенціалу, здібностей і схильностей, виявити власні сильні та слабкі сторони. Завдяки цьому він може розробити обґрунтовані заходи з підвищення ефективності праці на робочому місці чи посаді, яку обіймає.

Навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі за темами, що цікавлять організацію, призначено для вирішення актуальних наукових проблем виробництва і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації. Цей вид навчання керівників і професіоналів здійснюється за планами підготовки наукових кадрів.

Навчання за програмами MBA спрямоване на підготовку висококваліфікованих менеджерів з урахуванням позитивного вітчизняного і зарубіжного

досвіду. Так, у США програма MBA є основною в системі післядипломного навчання керівників. У США функціонує Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB), яка затверджує стандарти MBA. До її складу входять 1200 членів, у тому числі 680 шкіл бізнесу, з яких 286 акредитовані в AACSB¹.

Відмітними рисами MBA у США є:

- фундаментальна підготовка керівників на базі вищої освіти у сфері менеджменту і бізнесу;
- магістратура — це третій рівень підготовки з одержанням академічного ступеня та практичною орієнтацією на управління бізнесом;
- тривалість навчання від 10 до 24 місяців, великий обсяг займає самостійна робота;
- поєднання базових дисциплін із професійними спеціалізованими дисциплінами за вибором;
- жорсткий контроль знань та успішності за допомогою залікових балів;
- зв'язок із практикою бізнесу, що орієнтована на самостійне прийняття рішень (ділові ігри, конкретні ситуації, робота над реальними проектами у фірмах);
- високий рівень професорського складу, значна частина якого зайнята в конкретному бізнесі або консультуванням компаній.

16.3. Форми і методи професійного навчання працівників

Форма навчання — це порядок, спосіб організації навчального процесу. У практиці розвитку персоналу використовуються такі форми навчання:

- формальне;
- неформальне;
- інформальне;
- навчання з відривом від роботи (денна форма);
- навчання без відриву від роботи (вечірня, заочна форми);
- екстернат;
- самостійне навчання;
- навчання на робочому місці;
- навчання поза робочим місцем;
- стажування.

Формальне навчання здійснюється за визначеними державою освітньо-професійними програмами, термінами навчання, заходами державної атестації, що підтверджуються видачею відповідних документів державного зразка. Цей вид навчання регулюється і контролюється державою.

Неформальне навчання — це систематизоване навчання щодо цілей, тривалості та засобів навчання і здійснюється організаціями виходячи з власних потреб і можливостей. Неформальне навчання не передбачає заходів державної атестації та отримання документів державного зразка.

¹ Егоршин А.П. Управление персоналом : [учебник для вузов] / А. П. Егоршин. — 5-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2005. — С. 193.

Інформальне навчання відбувається будь-де: на робочому місці, вдома або під час дозвілля. Відносно цілей, тривалості і заходів підтримки є неструктурованим, відбувається за власною ініціативою особи.

Денна форма навчання є основною для здобуття певного рівня освіти або кваліфікації з відривом від виробництва. Організація навчального процесу за денною формою здійснюється навчальним закладом за державними стандартами освіти та іншими нормативно-правовими актами.

Вечірня і заочна форми навчання застосовуються для здобуття певного рівня кваліфікації без відриву від виробництва. Організація навчального процесу здійснюється навчальним закладом згідно з державними стандартами освіти й іншими нормативно-правовими актами, які, зокрема, встановлюють низку пільг для осіб, що поєднують роботу з навчанням.

Екстернат є особливою формою навчання осіб для здобуття ними певного рівня освіти чи кваліфікації шляхом самостійного вивчення навчальних дисциплін і складання у навчальному закладі заліків, екзаменів та інших форм підсумкового контролю, передбачених навчальним планом.

Самостійне навчання є найбільш доступним методом. Для його здійснення не потрібні викладачі, приміщення, визначений час навчання, оскільки працівник вчиться там і тоді, де і коли йому зручно. Тим часом підприємства можуть отримати суттєву користь від самостійного навчання працівників за умови розроблення та надання їм сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників.

Форми професійного навчання персоналу організації можуть бути об'єднані в такі дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці; навчання поза робочим місцем в організації та за її межами (табл. 16.3).

Інструктаж — це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Може проводитися кваліфікованим працівником, інструктором виробничого навчання, керівником підрозділу.

Таблиця 16.3

ФОРМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами
Інструктаж Учнівство (копіювання) Ротація Коучинг Наставництво Метод ускладнених завдань	Урок Лекція Розгляд практичних ситуацій (кейсів) Ділові ігри Моделювання Тренінг сензитивності Цільові професійні тренінги Рольові ігри Відкрите навчання Дистанційне навчання Електронне навчання Інші форми навчання

Учнівство (копіювання) — це традиційна форма професійного навчання учнів, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим робітником чи фахі-

вцем, опановують професію через копіювання дій і поступово переходять до самостійного виконання виробничих завдань.

Ротація — це форма навчання, за якої працівника за визначеним планом послідовно переводять з одного робочого місця на інше для оволодіння додатковими знаннями, вміннями, навиками та для розширення виробничого кругозору. Ротація використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями.

До переваг ротації належить подолання професійної обмеженості працівника, підвищення рівня його корпоративної культури, створення умов для всебічного ознайомлення з роботою інших структурних підрозділів організації, встановлення тісніших міжособистісних зв'язків між працівниками. Під час ротації легше виявити інтереси та здібності працівника, його сильні та слабкі сторони, знайти можливості його ефективного використання на підприємстві.

Ротацію також використовують для підготовки резерву керівників. Серед вад ротації слід відмітити деяке зниження продуктивності праці внаслідок переміщення працівника з одного робочого місця на інше.

Наставництво — це заняття досвідченого працівника з молодим робітником чи фахівцем під час щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям опанувати секрети професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості. Для наставництва характерний здебільшого директивний підхід, оскільки наставник володіє більш високим рівнем професійної майстерності й досвідом роботи порівняно зі своїм вихованцем.

Коучинг — це мистецтво сприяти підвищенню продуктивності, навчанню і розвитку іншої людини¹. Роль коучингу суттєво підвищується саме в умовах становлення економіки знань, для якої притаманний процес інтелектуалізації праці. На відміну від наставництва для коучингу характерний недирективний підхід.

Функції керівника-коуча: пошук разом із підлеглим методів розвитку його здібностей, повнішого використання трудового потенціалу для вирішення складних питань; стимулювання розвитку компетенцій підлеглого. Суть коучингу полягає в розкритті творчого потенціалу кваліфікованого підлеглого працівника для максимізації його продуктивності. Основною особливістю коучингу є те, що коуч допомагає працівнику знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього².

Ускладнені завдання — це спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробничі завдання.

Професійне навчання на робочому місці порівняно недороге. Воно більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований

¹ Дауни М. Эффективный коучинг : Уроки коуча коучей / М. Дауни ; [пер. с англ.] — М. : Добрая книга, 2008. — С. 48.

² Доронін А.В. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації капіталу : дисертація ... докт. екон. наук / Доронін А.В. ; ХНЕУ. — Харків, 2009. — С. 311.

до потреб підприємства. У процесі навчання працівники, виконуючи виробничі завдання, налагоджують зворотний зв'язок про результативність засвоєння ними знань, умінь і практичних навичок.

Навчання поза робочим місцем в організації або за її межами дає змогу працівникам встановити тісні зв'язки з колегами інших структурних підрозділів організації чи споріднених підприємств, поділитися власним досвідом і перейняти передові досягнення колег. Професійне навчання персоналу на курсах підприємства краще здійснювати тоді, коли організація не має достатніх коштів для навчання працівників у навчальних закладах.

Професійне навчання персоналу в навчальних закладах може здійснюватися на навчально-методичному забезпеченні, якого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише в навчальному закладі. Однак воно дає максимальний ефект лише тоді, коли зміст навчання тісно пов'язаний із його цілями, стратегією розвитку персоналу та генеральною стратегією організації. Виконання цієї умови робить професійне навчання затребуваним. Набуті знання, вміння та практичні навички швидко втрачаються, якщо працівники не використовують їх у своїй роботі.

Основною формою організації теоретичного навчання персоналу поза робочим місцем є *урок*¹. Сутність і призначення уроку як цілісної динамічної системи зводиться до взаємодії викладача та учня (слухача), метою якої є засвоєння знань, умінь і навиків, розвиток здібностей працівників, набуття досвіду діяльності і спілкування. Ефективність уроку здебільшого визначається його структурою, дидактично обумовленим внутрішнім взаємозв'язком основних компонентів уроку, їх цілеспрямованою впорядкованістю та взаємодією викладача з учнями (слухачами).

Лекція — це традиційна форма навчання, у процесі якої відбувається монолог викладача перед аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. Викладач може використовувати наочні засоби навчання: плакати, слайди тощо. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео та показана багатьом групам слухачів. Це дає змогу зменшити витрати й підвищити ефективність навчального процесу.

Розгляд практичних ситуацій (кейсів) — це форма навчання, у процесі якої відбувається аналіз і групове обговорення працівниками конкретних виробничих подій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо. Метою цієї форми навчання є підготовка слухачів до самостійної роботи або співпраці в команді, визначення головних проблем і вироблення багатоваріантних оптимальних шляхів їх вирішення.

Ділова гра — це колективне заняття, яке передбачає розбір навчального матеріалу на основі ситуації, що моделює конкретні аспекти професійної діяльності слухачів. У процесі навчання учасники гри отримують ролі в діловій ситуації, виробляють рішення та обговорюють імовірні наслідки їх упровадження. Ця форма навчання ефективна за умови наближення ситуації до реальної виробничої діяльності слухачів. Проведення ділової гри передбачає наявність сценарію, правил гри, вихідних даних, ілюстративного матеріалу. Сам процес ділової гри складається з трьох етапів: підготовки до

¹ Професійне навчання персоналу підприємств : зб. нормативно-правових актів і методичних матеріалів України. — К. : ТОВ «Геопринт», 2006. — С. 247.

проведення гри, проведення самої гри, розбору процесу гри та підбиття підсумків.

Моделювання — це форма навчання, за якої відтворюються умови діяльності, максимально наближені до реальних з допомогою тренажерів, макетів і т. п.

Приклад

У Галузевому тренажерному центрі Державного підприємства «Дельта-лоцман» практичне навчання лоцманів здійснюється на тренажері, що дає змогу провести тренінг особливостей проведення суден на акваторіях, де слухачі виконують лоцманську роботу. На тренажері відпрацьовуються завдання з радіозв'язку, експлуатації суднової енергетичної установки, дії екіпажу під час аварійних ситуацій.

Тренінг сензитивності — це форма навчання, спрямована на активізацію ролі слухача в групі для підвищення ефективності його взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводяться за участі практичного психолога, профконсультанта чи коуча.

Цільові професійні тренінги проводяться в організаціях власними силами чи зовнішніми тренерами-консультантами. Наприклад, в «УкрСиббанку» для керівників відділень розроблений тренінг «Якість обслуговування клієнтів». Після закінчення тренінгу слухачі ще три місяці вивчають на місцях особливості створення і реалізації банківських продуктів. Для цього існує центральний інтрасайт, на якому розміщено всі навчальні програми та закріплено відповідальних за навчання на місцях¹.

Рольові ігри базуються на моделюванні рольової поведінки слухача, який ставить себе на інше робоче місце для набуття іншого практичного досвіду роботи.

Модульна система навчання дорослого населення за методологією Міжнародної організації праці ґрунтується на виробничих завданнях, з яких складаються роботи й професії. Модуль трудових навичок — це опис роботи в рамках конкретного виробничого завдання чи професії, виражений у вигляді модульних блоків². Модульне заняття складається з таких етапів: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками.

Відкрите навчання — це форма навчання, за якої слухач і викладач-консультант розділені в часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем. У цьому разі застосовуються різні методи навчання — від читання до перегляду

¹ Мироненко Ю. Система внутрішнього обучения в «УкрСиббанке» / Ю. Мироненко // Управление персоналом. — 2006. — № 7. — С. 17.

² Плохій В.С. Модульна система професійного навчання: концепція, методика, особливості впровадження : [навч.-метод. посібник] / В. С. Плохій, А. В. Казановський. — К. : Видавн. центр КТ «Київська нотна фабрика», 2000. — С. 34.

відеоматеріалів і роботи з комп'ютерними програмами (іноді в режимі реального часу)¹.

Дистанційне навчання — це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу. Воно вирізняється характером пізнавальної діяльності слухачів і здійснюється на основі самонавчання. Дистанційне навчання орієнтоване на забезпечення максимальної доступності та зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів.

Останнім часом дедалі більшу роль відіграє *електронне навчання*. Воно базується на інформаційних технологіях, дистанційних методах навчання і широкому використанні Інтернету. Електронне навчання фактично стає частиною майже всіх форм навчання працівників підприємств. Як зазначає С. В. Шекшня, електронне навчання навіть не є в якомусь сенсі окремим видом навчання, це, скоріше, канал доставки освітнього матеріалу².

Дистанційне навчання передбачає використання працівниками різних програм і комп'ютерних систем, що допомагають їм удосконалювати свої знання, уміння та практичні навички. У США близько 90 % компаній впроваджують електронне навчання³. В Україні також є позитивний досвід впровадження електронного навчання персоналу в «ПриватБанку» і в «Райффайзен Банк Аваль»⁴.

Однією з перспективних форм підвищення кваліфікації працівників є *стажування керівників і фахівців*. Воно спрямоване на засвоєння передового вітчизняного й зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок. Стажування може бути також одним із розділів навчального плану підвищення кваліфікації чи перепідготовки цих категорій персоналу.

Стажування проводиться в організаціях як в Україні, так і в інших країнах за індивідуальним планом, який затверджує керівник організації чи підрозділу, що направляє працівника на стажування. Стажування керівників і фахівців триває не більше 10 місяців залежно від мети й виробничої потреби.

Серед інших форм активного навчання персоналу позитивно себе зарекомендували і поширюються такі, як мозковий штурм, тренінги, програмоване навчання, групові обговорення, баскет-метод (розбір ділових паперів), гуртки розвитку, гуртки якості тощо.

Метод навчання — це сукупність способів і прийомів формування в учнів (студентів, слухачів, працівників) знань, умінь і навиків.

Розрізняють *методи теоретичного і виробничого навчання*. До теоретичного навчання відносять: словесні, наочні та практичні методи, лабораторно-практичні роботи.

Словесні методи — це усне викладання, розповідь-пояснення, бесіда, робота учнів і слухачів з книгою (вільне читання, конспектування, виділення голо-

¹ Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П Форсиф ; [пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Нева, 2004. — С. 124.

² Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. — Изд. 6-е, перераб. и доп. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 140. — (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»).

³ Сокращение дистанции // Обучение персонала. — 2008. — № 8. — С. 7.

⁴ Учеба на расстоянии // Обучение персонала. — 2008. — № 8. — С. 32-33.

вного і складання плану прочитаного, розбір завдань, відповіді на контрольні запитання тощо).

Наочні методи навчання можна умовно поділити на:

— натуральні (використання інструментів, приладів, деталей, вузлів обладнання, зразків товарів, матеріалів, виробів і т. п.);

— образні (застосування плакатів, моделей, макетів, схем, кіно- і відеоматеріалів, слайдів, зображень на дисплеї комп'ютера тощо).

Практичні методи навчання включають вправи, за допомогою яких в учнів і слухачів формуються уміння практичного використання знань.

Лабораторно-практичні роботи посідають проміжне місце між теоретичним і виробничим навчанням, забезпечують зв'язок теорії з практикою.

Активні методи навчання реалізують головну психологічну закономірність: знання, вміння, навички формуються в процесі активної діяльності працівника.

Методи виробничого навчання включають: показ прийомів трудових дій, вправи, самостійне спостереження слухачів, письмовий інструктаж, навчання передових високопродуктивних прийомів і способів роботи.

Показ трудових прийомів здійснюється для створення в свідомості працівників точного і чіткого зорового образу трудових дій, з якими вони мають порівнювати власні дії в процесі оволодіння відповідними професійними прийомами і способами роботи. Під вправою розуміють багаторазове повторення певних дій із метою їх свідомого вдосконалення.

Самостійне спостереження учнів і слухачів переважно використовується під час виробничого навчання на підприємствах, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням складного обладнання.

Письмовий інструктаж пов'язаний із використанням на уроках виробничого навчання різних інструктивних документів, що є самостійними джерелами інформації.

Навчання учнів і слухачів передових високопродуктивних прийомів і способів передбачає особистий показ та пояснення майстром виробничого навчання, а також спостереження за роботою висококваліфікованих працівників¹.

16.4. Організація безперервного професійного розвитку персоналу

Новокраматорський машинобудівний завод успішно просувається на шляху створення елітного підприємства світового класу. Для цього створено систему безперервного професійного розвитку кадрів відповідно до стратегії прискореного еволюційного розвитку підприємства, що самонавчається.

Система складається з 10 послідовно зв'язаних блоків (рис. 16.7)².

Професійне навчання персоналу підприємств : зб. нормативно-правових актів і методичних матеріалів України. — К. : ТОВ «Геопринт», 2006. — С. 270.

Суков Г.С., Тупик И. Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 47-57.

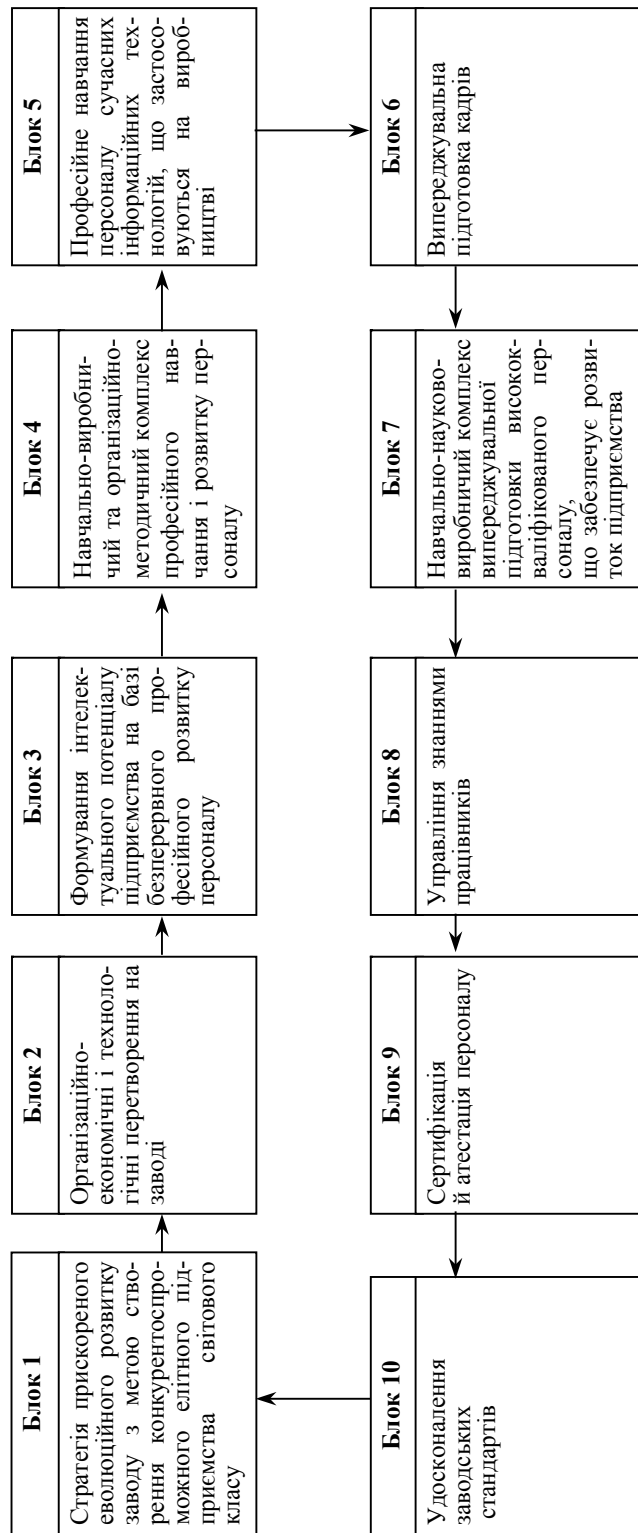


Рис. 16.7. Блок-схема системи безперервного професійного розвитку персоналу НКМЗ

Блок 1 включає чотири етапи розвитку:

I етап — досягнення рівня процесоорієнтованої організації, сертифікація підприємства відповідно до вимог Міжнародних стандартів ISO;

II етап — досягнення рівня інтелектуального, інформатизованого підприємства, що самонавчається;

III етап — досягнення рівня конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу із високоорганізованим, безперервним виробництвом «точно в строк» і високим рівнем управління;

IV етап — досягнення високого рівня задоволення теперішніх і майбутніх потреб замовника з високим рівнем якості й сервісного обслуговування.

Блок 2 охоплює:

- організаційно-економічні перетворення;
- розроблення і запровадження ефективної системи забезпечення якості, у тому числі якості персоналу, відповідно до вимог MS ISO 9000;
- створення нової техніки;
- диверсифікацію виробництва;
- техніко-технологічне переозброєння;
- досягнення рівня процесоорієнтованої організації;
- розроблення і забезпечення функціонування бізнес-процесів;
- сертифікацію підприємства відповідно до вимог MS ISO 9001;
- широкомасштабну комп'ютеризацію підприємства.

Блок 3. Основними складовими цього блоку є:

- підвищення кваліфікації працівників;
- формування і підготовка резерву керівних кадрів;
- економічне навчання;
- навчання інформаційним технологіям;
- навчання ідеології якості в рамках MS ISO 9001;
- підготовка робітничих кадрів, у тому числі верстатників;
- розвиток творчих здібностей працівників;
- навчання за програмами охорони праці й техніки безпеки;
- навчання фахівців фірм-замовників;
- оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- підготовка і перепідготовка працівників за потрібними професіями.

Блок 4 відображає структуру створеного на заводі навчально-виробничого й організаційно-методичного комплексу безперервного розвитку персоналу. До цього комплексу входять об'єкти:

— центр підготовки фахівців і верстатників для роботи на обладнанні з системами програмного управління. Має два навчальні класи й оброблювальний центр EMCO TURN-155;

— центр підготовки робітничих кадрів (цех токарних, розточувальних і фрезерних верстатів, навчальні аудиторії);

— центр інженерної підготовки фахівців для роботи з системами автоматизованого проектування, розроблення технологічних процесів, моделювання та інженерних розрахунків, створення і верифікації керівних програм; має два навчальні класи;

- тренінговий центр навчання на базі центральної бухгалтерії;

- центр опрацювання проектних рішень із модернізації верстатів з ЧПУ та підготовки персоналу для обслуговування таких верстатів (на базі служби головного механіка);
- сім спеціалізованих навчальних кабінетів;
- дев'ятнадцять навчальних класів;
- чотири спеціалізовані навчальні полігони;
- навчальний клас і стенд-полігон, сертифіковані фірмою «Siemens», для навчання фахівців з проектування та експлуатації систем АСУ ТП (на базі конструкторсько-виробничого центру «НКМЗ-автоматика»);
- навчальний клас із підготовки фахівців для дослідження автоматизованих систем управління (на базі відділу інформаційно-обчислювальних систем);
- бібліотека з фондом навчально-методичної документації;
- архів нормативної та обліково-звітної документації з навчання.

Блок 5. В основу цього блоку покладено великий проект «Організація навчання автоматизованого проектування виробів, розроблення і нормування технологічних процесів, керівних програм у наскрізній комп'ютерній системі технічної підготовки виробництва».

Реалізація цього проекту розв'язує низку дуже важливих завдань:

- навчання конструкторів і технологів автоматизованого паралельного проектування виробів, електронного узгодження конструкторської документації;
- навчання технологів автоматизованого проектування і нормування технологічних процесів;
- моделювання процесів оброблення складних деталей на верстатах із числовим програмним керуванням;
- автоматизований контроль засвоєння навчального матеріалу працівниками та їхньої готовності практичного застосування знань на робочих місцях;
- прискорення підготовки працівників, забезпечення високого рівня якості виробничого і теоретичного навчання персоналу, формування компетентного кадрового резерву, здатного постійно нарощувати творчий потенціал тощо.

Блок 6. На НКМЗ увесь велетенський комплекс робіт від створення нових видів продукції до управління соціальною сферою включно поділено на 22 відносно самостійних бізнес-процеси. Вдосконалення стандартів регламентування і виконання кожного бізнес-процесу сприяє узгодженій роботі всього багатотисячного колективу працівників.

Блок 7. Застосування на підприємстві сучасних методів атестації та сертифікації працівників дозволяє:

- визначати і систематизувати наявний професійно-кваліфікаційний рівень робітників, інженерів, керівників;
- виділяти еліту серед професіоналів;
- визначати напрями вдосконалення і нарощування інтелектуального потенціалу підприємства;
- стимулювати персонал до самовдосконалення;
- оцінювати сильні й слабкі сторони професійної компетентності кожного працівника і складати рекомендації щодо їх раціонального використання.

Блок 8. Управління знаннями працівників на заводі охоплює:

- оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства на основі матриць компетентності персоналу;

- формування бази знань;
- застосування інформаційних технологій управління знаннями;
- внутрішньофірмове дистанційне навчання тощо.

Блок 9. Навчально-науково-виробничий комплекс являє собою складну структуру підготовки висококваліфікованих інженерів і робітників. Комплекс охоплює професійну орієнтацію в загальноосвітніх школах, підготовку молодих робітників у профтехучилищах, студентів у вищих навчальних закладах із паралельним навчанням на навчально-виробничій базі заводу.

Блок 10. Випереджувальна підготовка кадрів забезпечується за такими напрямками діяльності:

- професійна орієнтація і добір обдарованих учнів та студентів через загальноосвітні школи, училища, коледжі, малу Академію наук при Донбаській державній машинобудівній академії (ДДМА), інші вищі навчальні заклади;
- підготовка фахівців за програмою «3-2-1» спільно з ДДМА;
- підготовка інженерних і наукових кадрів у рамках Болонського процесу;
- адаптаційне навчання фахівців і робітників відповідно до вимог робочих місць;
- підготовка резерву керівників із застосуванням горизонтальної ротації, навчання в школі молодого керівника;
- набуття полівалентної кваліфікації та підвищення мобільності робітників і інженерів.

Основною метою професійного навчання персоналу є підвищення вартості людського капіталу на базі формування ключових компетенцій. Досягнення цієї мети суттєво залежить від того, наскільки цілі професійного навчання відповідають стратегії розвитку персоналу та генеральній стратегії організації. Якщо ж навчання персоналу не відповідає стратегічним цілям організації, то воно може обернутися марним витрачанням коштів і часу працівників.

Визначення потреб у навчанні працівників — це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навиками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних, середньострокових і перспективних цілей, та наявними знаннями, уміннями й навиками. Визначення потреб у професійному навчанні здійснюється на всіх рівнях управління: організації, структурного підрозділу, окремого працівника (рис. 16.8).

Реалізація такого підходу до визначення потреб у навчанні персоналу вимагає спільних зусиль відділу розвитку персоналу, самого працівника та його керівника.

Провідна роль у становленні потреби працівника у навчанні належить керівникові структурного підрозділу. Він це робить, враховуючи поточну і середньострокову перспективну складність завдань підрозділу, реальний рівень професійного потенціалу своїх підлеглих у тісній співпраці з відділом розвитку персоналу.

Дуже важливо вести систематичне спостереження за роботою працівників. Під час спостережень треба аналізувати причини зниження середнього розряду робітників, відставання розряду робітників від розряду складності робіт.

Іншими факторами, що зумовлюють потребу в навчанні персоналу, можуть бути зростання обсягів бракованої продукції й відходів з вини працівника, випадки порушення технологічної дисципліни, поломки обладнання та виробни-

чого травматизму. Слід урахувувати виконання основних показників роботи структурного підрозділу, звертати увагу на скарги покупців або клієнтів, втрати робочого часу, плинність кадрів, рівень виконання трудових норм тощо. Керівник структурного підрозділу мусить знати: чи здатні його працівники успішно заміщати відсутніх колег.

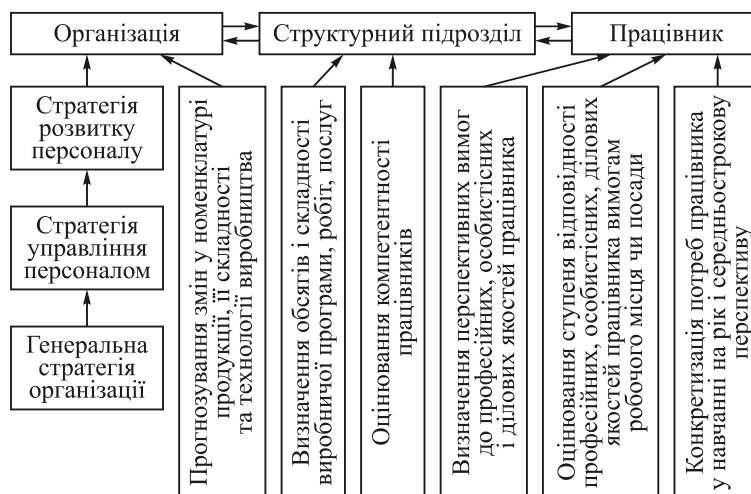


Рис. 16.8. Визначення потреб організації в професійному навчанні

Цінною інформацією для визначення потреб у навчанні є результати оцінювання працівників під час атестації і сертифікації персоналу, плани професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою, підготовки резерву керівників.

Для опису потрібних працівникові знань та вмінь можна використовувати кваліфікаційні характеристики, посадову інструкцію, профіль посади, професійні стандарти, засновані на компетенціях, результати цільових опитувань.

Варто також враховувати індивідуальні побажання щодо змісту і форм навчання. Доцільно індивідуальні побажання підкріплювати матеріальними та моральними стимулами щодо професійного розвитку. Професійне навчання не дасть позитивних результатів, якщо працівники ставитимуться до нього як до «оплачуваних канікул» чи як до «покарання»¹.

До факторів, що можуть зацікавити працівників брати активну участь у професійному навчанні, належать: мотив збереження свого робочого місця; бажання отримати вищу посаду або перейти на іншу з метою реалізації свого трудового потенціалу; підвищення заробітної плати; зацікавленість самим процесом опанування нових знань, умінь і навиків; інтерес до професійного спілкування з колегами під час навчання тощо.

Для стимулювання роботодавців і найманих працівників щодо професійного навчання персоналу доцільно надавати підприємствам, які здійснюють це навчання, податкові пільги, дотації та субсидії. Заслугує на увагу зарубіжний

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : [учеб.-практ. пособие] / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — С. 153-154.

досвід формування соціальними партнерами індивідуальних навчальних рахунків працівників.

Професійне навчання персоналу пов'язане з великими витратами фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Збільшення інвестицій у людський капітал є характерною рисою економіки знань. У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід Великої Британії щодо створення і широкого застосування стандарту якості «Інвестори в людей». Завдяки цьому в країні суттєво збільшились інвестиції організацій у розвиток людського капіталу.

З ініціативи Українського національного комітету Міжнародної торгової палати в Україні розробляється проект «Інвестори в людей – стандарт ведення сучасного бізнесу». Він дасть можливість національним підприємствам побудувати ефективну модель управління людьми, яка відповідає кращим світовим практикам для підвищення продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності організацій.

Збільшення інвестицій у людський капітал, формування бюджету навчання, контроль за витрачанням коштів на навчання — це дуже важливі завдання відділу розвитку персоналу.

Бюджет навчання — це частина бюджету організації, що відображає відповідність надходжень і витрат на професійне навчання персоналу. На розмір бюджету навчання суттєво впливають: потреби організації в професійному навчанні персоналу, її фінансові можливості, ставлення держави до розвитку трудового потенціалу суспільства.

Основним джерелом фінансування професійного навчання персоналу є власні кошти організацій. Нині зростає значення коштів фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, внесків спонсорів, міжнародної технічної допомоги та інших джерел, передбачених чинним законодавством. Фінансування професійного навчання персоналу на замовлення інших організацій проводиться на договірних умовах за кошти замовника.

До витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу належать:

— оплата праці викладачів і майстрів (інструкторів) виробничого навчання на курсах, у навчально-виробничих центрах, навчально-курскових комбінатах тощо, у формі індивідуального та курсового навчання безпосередньо на виробництві, а також викладачів курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, що організовуються на підприємстві;

— оплата праці викладачів за консультації з теоретичних питань у разі індивідуального навчання працівників безпосередньо на виробництві;

— оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення екзаменів та заліків;

— оплата за розроблення та виготовлення наочного приладдя і технічних засобів навчання, специфічних для певного підприємства;

— витрати на матеріальне забезпечення працівників, які навчаються на курсах, у навчально-виробничих центрах, навчально-курскових комбінатах із відривом від виробництва;

— витрати на утримання корпоративних університетів, навчально-виробничих центрів, навчально-курскових комбінатів, навчальні та інші витрати, пов'язані з навчанням у них працівників із відривом і без відриву від виробництва;

—оплата витрат, пов'язаних із направленням працівників на підвищення кваліфікації з відривом від виробництва у навчальних закладах і на курсах з підготовки та підвищення кваліфікації;

—виплата стипендій студентам, які направлені на навчання у вищі навчальні заклади за рахунок коштів підприємства;

—оплата витрат на підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, викладачів та інструкторів навчально-виробничих центрів, навчально-курсівих комбінатів та інших навчальних закладів системи професійного навчання персоналу на виробництві;

—оплата пільг, що надаються відповідно до чинного законодавства особам, які успішно навчаються у вечірніх і заочних вищих навчальних закладах, на період виконання лабораторних робіт, складання заліків та екзаменів, підготовки й захисту дипломних робіт і проектів тощо;

—оплата відпусток, що надаються керівникам і фахівцям для складання вступних екзаменів в аспірантуру, а також особам, які навчаються в заочній аспірантурі;

—оплата відпусток особам, які успішно навчаються у вечірніх (змінних) професійно-технічних навчальних закладах, і особам, які навчаються у вечірніх (змінних) школах для працюючої молоді, для підготовки й складання екзаменів;

—оплата праці керівників виробничої практики студентів та учнів професійно-технічних навчальних закладів.

Крім прямих витрат організації на професійне навчання персоналу слід ураховувати й непрямі. Це витрати, пов'язані з заміною працівників на час їх навчання з відривом від роботи і збереженням заробітної плати. До непрямих витрат також зараховують оплату надурочних робіт працівникам, доплати їм за виконання обов'язків тимчасово відсутніх у зв'язку з навчанням колег.

Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу, є *кошторис витрат*. Його складають на календарний рік. Суми витрат на плановий рік та їх розподіл за видами витрат відображаються в кошторисі в зіставленні з уточненим планом і виконанням відповідно до звіту за попередній рік. Витрати, передбачені кошторисом, мають бути обґрунтовані розрахунками.

Планування професійного навчання працівників підприємства, обґрунтування статей витрат узгоджують із основними показниками бізнес-плану та плану соціального розвитку. Витрати на професійне навчання відображаються в колективному договорі підприємства.

Основою для розроблення кошторису витрат на професійне навчання є затверджений план розвитку персоналу.

Для визначення окремих видів витрат на професійне навчання персоналу в навчально-виробничих центрах, навчально-курсівих комбінатах та інших професійно-технічних навчальних закладах у кошторисі розраховують середньорічний контингент учнів (слухачів). Його розрахунок здійснюється з урахуванням наявності учнів на початок планового періоду, зміни контингенту учнів упродовж року, а також відсіву учнів до закінчення терміну навчання.

Основою для планування витрат на оплату праці педагогічного персоналу навчально-виробничих центрів, навчально-курсівих комбінатів та інших нав-

навчальних закладів є: кількість груп теоретичного навчання, кількість оплачуваних годин на одну групу й середня вартість педагогічної години. Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують кількість навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску в плановому році.

Планування розвитку персоналу має спиратися на чітко визначені цілі підприємства в цій сфері діяльності.

Приклад

На НКМЗ цілі безперервної підготовки та розвитку персоналу визначено окремо для працівників сфери управління і для робітників (табл. 16.4).

Таблиця 16.4

ЦІЛІ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Категорії персоналу	
Керівники, професіонали і фахівці	Робітники
1. Удосконалювати знання в галузі науки і техніки. 2. Навчити: <ul style="list-style-type: none"> розв'язувати комплексні проблеми; підприємницького підходу до справи; працювати в команді; ефективного виконання нових завдань. 3. Покращити гнучкість управління і здатність до інновацій. 4. Підготувати до кар'єрного просування чи горизонтального переміщення	1. Забезпечити виробництво кваліфікованими кадрами. 2. Опанувати нові професії відповідно до потреб виробництва. 3. Розширити зони діяльності. 4. Забезпечити ефективність праці. 5. Дістати додаткову можливість професійного зростання. 6. Набути вищої кваліфікації, адаптуватися до нової техніки

Заявки на професійне навчання працівників складають керівники структурних підрозділів і подають їх у визначені терміни до відділу розвитку персоналу.

Відділ розвитку персоналу аналізує заявки структурних підрозділів, визначає пріоритети з урахуванням фінансових можливостей організації та складає проект плану розвитку персоналу на черговий плановий рік. Форму такого плану наведено в табл. 16.5.

Таблиця 16.5

РІЧНИЙ ПЛАН ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Структурний підрозділ	Вид навчання	План на рік, осіб	У тому числі по кварталах, осіб				Примітка
			I	II	III	IV	
Керівники, професіонали та фахівці							
Робітники							

Проект плану обговорюється на вищому рівні управління організацією за участю керівників структурних підрозділів. У разі потреби після обговорення до проекту плану вносяться корективи, після чого перший керівник затверджує план розвитку персоналу на календарний рік.

В організаціях, що динамічно розвиваються і випускають складну продукцію, крім оперативного доцільно складати середньострокові та перспективні плани розвитку персоналу.

Організація виконання плану покладається на відділ розвитку персоналу. Відділ здійснює широкий комплекс підготовчих заходів з організації професійного навчання. До них належать: підготовка положень та інструкцій з професійного навчання, визначення змісту навчальних програм, вибір форм і методів навчання працівників, укладання угод з навчальними закладами, іншими організаціями на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Відділ розвитку персоналу для визначення змісту навчальних планів і програм формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі навчальної програми повинні бути конкретними і специфічними, орієнтуватися на набуття працівниками умінь і практичних навичок, до того ж вони мають оцінюватися в процесі й після закінчення навчання.

Навчальні плани й програми є основними документами, відповідно до яких здійснюється навчання персоналу. Розроблення навчальної програми передбачає визначення її змісту й вибір форм і методів навчання. Зміст професійного навчання повинен визначатися стратегією управління організацією. В організації, що навчається, він має забезпечити своєчасне оновлення й поглиблення знань, умінь і практичних навичок працівників, бути актуальним. Інакше працівників навчатимуть за програмами, що вже втратили свою актуальність чи слабо пов'язані зі стратегією організації.

Робочі навчальні плани й програми для підготовки нових робітників в організації розробляються на основі освітніх державних стандартів, типових навчальних програм зазвичай на перший розряд (клас, категорію) з професії. Для підвищення кваліфікації працівників програми розробляються на кожний розряд з урахуванням логічної послідовності вдосконалення професійних знань, умінь і навичок з наявної професії.

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання робітників других професій розробляють на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових робітників з відповідних професій. Допускається скорочення програм за рахунок вилучення раніше вивченого матеріалу з урахуванням фактичного рівня знань, умінь і навичок працівників.

Навчальні програми для підготовки працівників на виробництві можуть видаватися єдиним збірником для навчання й підвищення кваліфікації або окремо для підготовки та окремо для підвищення кваліфікації на кожний розряд. Навчальна програма містить таку структуру: титульний аркуш; пояснювальна записка; кваліфікаційна характеристика (на кожний розряд, категорію, клас); навчальний план; тематичний план і програми виробничого й теоретичного навчання; перелік питань до кваліфікаційної атестації, список рекомендованої літератури, навчально-наочні посібники.

Розроблення навчальних програм має бути точно пов'язане зі створенням, удосконаленням і розвитком навчального комплексу підприємства, формуванням та оновленням бази знань. Формування і оновлення бази знань має ґрунтуватися на вдосконаленні управління знаннями організації.

Управління знаннями в організації охоплює такі етапи:

— збирання необхідної інформації, накопичування знань;

- використання відібраної інформації та знань в інноваційних рішеннях;
- спрямування інформації в загальний фонд знань підприємства, організація обміну знаннями в корпоративному середовищі.

Для доступу до знань в організаціях створюють корпоративний інформаційний портал та інформаційно-аналітичну систему «АРМ керівників, професіоналів і фахівців». Інформація, одержана з баз даних корпоративної інформаційної системи, трансформується в бази знань організації.

Управління знаннями має бути спрямоване на створення серед працівників організації такої атмосфери, яка стимулювала б творчість та потяг до інновацій, обміну знань. Це має сприяти впровадженню інноваційної моделі розвитку підприємства, створенню високотехнологічного і наукомісткого обладнання та технологій, випуску продукції світового рівня. Стимулювання творчості та інновацій має стати одним із основних завдань безперервного професійного навчання працівників.

Управління знаннями має сприяти доступу працівників до бази знань, встановленню тісних зв'язків між ними, стимулювати творче ставлення до праці. Для цього організація має матеріально і морально стимулювати тих працівників, які діляться своїми знаннями з колегами по роботі, захищати їхні права інтелектуальної власності, заохочувати професійний розвиток.

Обмін знаннями може відбуватися в процесі проведення формальних і неформальних нарад, семінарів, конференцій, співпраці наставників та коучів зі своїми вихованцями і колегами, спільної роботи працівників над проектами, відвідування ними виставок та ярмарок тощо. Все це має забезпечити не тільки підвищення конкурентоспроможності персоналу, а й постійне оновлення бази знань організації.

Професійне навчання працівників на виробництві здійснюють:

- викладачі з числа керівників і фахівців організації, тренерів, а також педагогічних і науково-педагогічних працівників навчальних закладів;
- майстри виробничого навчання (за умови курсового навчання);
- інструктори виробничого навчання — кваліфіковані робітники.

Викладачі теоретичного навчання з числа керівних працівників і фахівців повинні мати вищу освіту і стаж роботи за спеціальністю не менше трьох років. Інструктори виробничого навчання (кваліфіковані робітники) повинні мати стаж роботи за професією не менше трьох років і високі виробничі показники. Склад працівників, які залучаються до професійного навчання робітників на виробництві, затверджується наказом керівника організації за погодженням з профспілковим комітетом.

Відповідно до навчального плану розробляється розклад занять, що передбачає професійно-теоретичну та професійно-практичну підготовку в групах на кожний день тижня. У розкладі повинно бути визначено час, місце, навчальний предмет, з якого проводяться заняття в даній групі, прізвища педагогічних працівників, які їх проводять. Розклад занять устанавлює загальний режим навчання: початок і кінець кожного заняття.

Планування та облік професійного навчання на виробництві проводять для:

- планомірного ведення навчального процесу;
- забезпечення послідовності теоретичного та виробничого навчання;
- устанавлення навчального навантаження педагогічним працівникам;
- обліку проведення занять та їх відвідування;
- здійснення контролю за навчальним процесом;

- підбиття підсумків успішності, виконання працівниками, які навчаються, норм часу й норм виробітку, складання випускних (кваліфікаційних) екзаменів, присвоєння кваліфікаційних розрядів (класів, категорій) тощо.

Основними документами обліку навчальної роботи на підприємстві є журнали теоретичного і виробничого навчання встановленої форми, а також щоденники виробничого навчання.

Облік навчальних досягнень учнів, слухачів здійснюється за результатами контролю знань, умінь та практичних навичок. Форми поточного контролю підприємства обирають самостійно, він може здійснюватись у формі заліку на підставі результатів виконаних лабораторно-практичних робіт, навчально-виробничих завдань, усних чи письмових відповідей, тестування.

Контроль успішності з професійно-практичної підготовки на підприємстві здійснює майстер (інструктор) виробничого навчання через оцінювання кожного виконаного навчально-виробничого завдання, спостереження за правильністю виконання прийомів, організацією і культурою праці, за використанням обладнання, інструментів, пристроїв та дотриманням вимог безпеки праці.

Завершується первинна професійна підготовка робітників в організації кваліфікаційною атестацією відповідно до Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту. Положення затверджене наказами Міністерства праці та соціальної політики та Міністерства освіти і науки України.

Для проведення державних кваліфікаційних екзаменів у навчальному закладі створюється державна кваліфікаційна комісія.

Склад державної кваліфікаційної комісії та зміни до нього затверджуються наказом керівника навчального закладу, що здійснює підготовку кваліфікованих робітників, за погодженням з відповідним регіональним органом управління професійно-технічною освітою. Для проведення кваліфікаційної атестації осіб з професій, спеціальностей і спеціалізацій, пов'язаних з роботами на об'єктах із підвищеною небезпекою праці, що перебувають під наглядом спеціально уповноважених державних органів, до складу державних кваліфікаційних комісій включаються представники цих органів.

Кваліфікаційні екзамени проводяться для визначення відповідності одержаних учнями та слухачами знань, умінь і навичок програмі навчання та вимогам кваліфікаційних характеристик і встановлення на цій основі кваліфікаційних розрядів, класів, категорій із відповідних професій. Кваліфікаційні (пробні) роботи проводяться для визначення рівня засвоєння учнями чи слухачами встановленої технології, передових прийомів і методів праці з відповідної професії, досягнення нормативного рівня продуктивності праці, виконання норм часу (виробітку), дотримання технічних умов виробництва, робіт і т. п.

Особам, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» із набутої професії відповідного розряду (категорії) та видається свідоцтво про присвоєння робітничої кваліфікації, зразок якого затверджено Кабінетом Міністрів України. Відповідні записи про професійне навчання робітників заносять до трудової книжки працівника.

Учням, слухачам, які навчалися з професій, пов'язаних із виконанням робіт з підвищеною небезпекою праці, що перебувають під наглядом спеціально уповноважених державних органів, разом із свідоцтвом про присвоєння або підви-

щення робітничої кваліфікації видається посвідчення встановленого зразка про допуск до роботи на цих об'єктах.

Результативність планомірного розвитку персоналу значною мірою залежить від мотивації працівників до навчання. Кожне підприємство має для цього певні ресурси. Головне — правильно їх використати.

Приклад

На НКМЗ використовують такі форми мотивації персоналу до безперервного навчання:

- щомісячне преміювання власників сертифіката відповідності в розмірі 30 % середньої заробітної плати;
- оплата заочного навчання у вищих навчальних закладах і післядипломного навчання;
- безоплатна професійна освіта в системі корпоративного професійного розвитку;
- доплати за рівень кваліфікації;
- преміювання за впровадження результатів функціонально-вартісного аналізу з позитивним ефектом;
- доплати працівникам, яких залучають до виконання завдань із професійного розвитку персоналу;
- доплати за знання іноземної мови, яка постійної застосовується у виробничій діяльності;
- доплати за суміщення професій¹.

Оцінювання соціальної ефективності професійного навчання персоналу на виробництві здійснюється за такою системою показників:

- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналом організації;
- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки;
- рівень професійної мобільності, здатність працівника засвоювати нові знання, уміння й практичні навички;
- зниження соціального опору нововведенням, інноваціям;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника;
- рівень задоволеності працівника опанованою в процесі навчання професією чи підвищенням кваліфікації;
- рівень охоплення персоналу підприємства професійним навчанням.
- Економічний ефект від упровадження заходів із професійного навчання персоналу в організації відображається в збільшенні прибутку й визначається таким комплексом показників:
 - зростання продуктивності праці;
 - приріст обсягів виробництва (послуг) у результаті задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
 - поліпшення якості виробленої продукції (послуг);
 - зменшення плінності кадрів;

¹ Суков Г.С., Тутик И. Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тутик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 65.

- зменшення втрат у результаті відсіву працівників з навчальних закладів, направлених на навчання;
- ефект від упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, нових продуктів і послуг працівниками, які пройшли підготовку за навчальною програмою.

Висновки

Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати та раціонально використовувати нові знання у процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою. Найбільш успішними підприємствами є саме інтелектуальні організації, що безперервно розвивають компетенції свого персоналу, сформовані на нових знаннях.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Визначення потреби в навчанні персоналу — це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних, середньострокових і перспективних цілей, та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, які персонал має сьогодні.

Бюджет навчання — це частина бюджету організації, що відображає відповідність надходжень і витрат на професійне навчання персоналу. Три фактори суттєво впливають на розмір бюджету навчання: потреби організації в професійному навчанні персоналу, її фінансові можливості, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави.

Первинна професійна підготовка робітничих кадрів і фахівців з вищою освітою здійснюється в системі професійно-технічної та вищої освіти.

Перепідготовка персоналу — це навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками, які вже здобули первинну професійну підготовку в навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу — це навчання працівників, що дає їм можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійне навчання персоналу здійснюється безпосередньо на робочому місці організації та за її межами. Навчання безпосередньо на робочому місці характеризується взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайних виробничих умовах. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона здійснюється спеціально для певної організації та лише для її персоналу.

Професійне навчання персоналу в навчальних закладах поза робочим місцем проводиться на методичному забезпеченні висококваліфікованими викладачами, які є лише в навчальному закладі. Однак воно дає максимальний ефект лише тоді, коли зміст навчання тісно пов'язаний із його цілями, стратегією розвитку персоналу та генеральною стратегією організації.

Серед українських підприємств розвиток персоналу найкраще організовано на НКМЗ. Це один із ключових факторів, завдяки якому підприємство визнано лідером важкого машинобудування не лише в Україні, а й у світі. Недарма продукція заводу успішно використовується більш, як у 50 країнах.

Терміни і поняття

Бюджет навчання
Вид навчання
Визначення потреб у навчанні
Знання
Метод навчання
Організація безперервного професійного розвитку персоналу
Освіта
Первинна професійна підготовка
Перепідготовка
Підвищення кваліфікації
Професійне навчання
Розвиток персоналу
Форми професійного навчання працівників

Вправи до розділу 16

Питання для самоконтролю

1. Чому найбільш успішними підприємствами є інтелектуальні організації, що неперервно розвивають компетенції свого персоналу?
2. Наведіть визначення поняття «знання».
3. Як ви розумієте сутність понять «розвиток», «розвиток персоналу», «професійний розвиток особистості»?
4. Розкрийте сутність понять «професійне навчання персоналу», «первинна професійна підготовка», «перепідготовка персоналу» та «підвищення кваліфікації».
5. Розкрийте значення розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій.
6. Охарактеризуйте структуру і можливості навчального комплексу НКМЗ.
7. В який спосіб визначається потреба у навчанні на рівні організації, її структурного підрозділу та окремого працівника?
8. Що таке бюджет професійного навчання персоналу організації?
9. За якими видами і статтями має здійснюватися планування витрат на навчання персоналу?
10. Як проводиться первинна професійна підготовка робітничих кадрів у професійно-технічних навчальних закладах?
11. Як здійснюється первинна професійна підготовка і перепідготовка фахівців у вищих навчальних закладах?
12. Що являє собою професійне навчання персоналу на робочому місці в організації?
13. У чому полягає сутність професійного навчання персоналу за межами організації?
14. Які методи професійного навчання персоналу використовуються в організації та у навчальних закладах?
15. Охарактеризуйте процеси, пов'язані з організацією безперервного професійного розвитку персоналу підприємства.
16. Охарактеризуйте досвід НКМЗ у царині безперервного розвитку персоналу.

Задача 1

У зв'язку із запровадженням у цеху нової прогресивної технології виробництва відділ розвитку персоналу організував у навчальному центрі підвищення кваліфікації для 30 робітників. Середня річна продуктивність праці робітників цеху, які не пройшли підвищення кваліфікації, становить 50 тис. грн. Середня річна продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, становить 60 тис. грн. Рентабельність реалізованої продукції дорівнює 15 %. Витрати заводу на підвищення кваліфікації за програмою навчання в розрахунку на одного робітника дорівнюють 800 грн.

Визначити економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників цеху за програмою навчання.

Задача 2

В організації планується використання програми підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки (в розрахунку на одного працівника) становить 1000 грн. Програмою планується охопити 20 керівників організації, вартісна оцінка відмінності в результативності праці яких при співвідношенні кращих і середніх працівників становить 15 000 грн. за рік. Ефект підготовки становитиме $\frac{3}{4}$ цієї величини і буде наявним протягом двох років.

Визначити ефект впливу запланованої програми підготовки управлінського персоналу на підвищення результативності праці.

Література для поглибленого вивчення

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / Майк Армстронг ; [пер. с англ. И. Малковой / под ред. С. К. Мордовина]. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2010. — 847 с.
2. Грішнова О., Когут І. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / Україна: аспекти праці. — 2012. — № 8. — С. 10—15.
3. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей / М. Дауни ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2008. — 288 с.
4. Суков Г. С., Тупик И. Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — Изд. 3-е, доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2008. — 638 с.
6. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф ; [пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Нева, 2004. — 192 с.
7. Экономика знаний : кол. монография / [отв. ред. д-р экон. наук, проф. В. П. Колесов]. — М. : Инфра-М, 2008. — 432 с.

Розділ 17

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ І ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ

- 17.1. Сутність і значення кадрового резерву в управлінні персоналом.
 - 17.2. Методи і процедури формування кадрового резерву.
 - 17.3. Навчання кадрового резерву.
 - 17.4. Сутність, значення і типи трудової кар'єри.
 - 17.5. Управління трудовою кар'єрою працівників.
- Висновки.
Терміни і поняття.
Вправи до розділу 17.
Література для поглибленого вивчення.

Розділ 17. Управління кадровим резервом і трудовою кар'єрою

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- для чого створюють кадровий резерв на підприємстві;
- технологію формування кадрового резерву;
- особливості навчання кадрового резерву;
- що собою являє трудова кар'єра працівників;
- механізм управління трудовою кар'єрою працівників;

уміти:

- визначати ключові посади, під які організація повинна мати кадровий резерв;
- управляти формуванням кадрового резерву організації;
- планувати трудову кар'єру працівників організації;
- організовувати професійно-кваліфікаційне просування фахівців із вищою освітою.

17.1. Сутність і значення кадрового резерву в управлінні персоналом

17.1. Сутність і значення кадрового резерву в управлінні персоналом

Під *кадровим резервом* розуміють групу працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових та особистісних якостей.

Залежно від підходів до формування складу керівників виокремлюють два види кадрового резерву: внутрішній та зовнішній.

Внутрішній кадровий резерв формують із працівників організації, його поділяють на:

- управлінський — працівники, які здатні до вертикальної кар'єри;
- оперативний — працівники, які здатні вже найближчим часом обійняти керівні посади;
- стратегічний — працівники, які потенційно здатні до виконання керівних обов'язків;
- резерв ключових фахівців — працівники, які демонструють високий професіоналізм, мають унікальні знання, здібності до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.

Зовнішній кадровий резерв формується з числа:

— випускників профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику на підприємстві;

— кандидатів, що зацікавили менеджерів з персоналу, але з певних причин не прийшли на роботу на підприємство;

— кандидатів, дані про яких отримані на основі моніторингу досягнень і розвитку кар'єри ключових фахівців галузі¹.

Перевагою внутрішнього кадрового резерву є те, що резервіст добре знайомий з організацією, її структурою, організаційною культурою, має особисті контакти з колегами по роботі, менш схильний до переманювання в інші компанії.

До вад внутрішнього кадрового резерву належить те, що резервіст не завжди має авторитет серед колег, інколи не виявляє інтересу до інновацій. Часто в організації взагалі не вдається знайти гідного кандидата на зарахування в резерв, і тоді керівники спираються на порочний принцип «хоч поганий, та свій»².

Перевагою зовнішнього кадрового резерву є можливість підібрати найкращих фахівців з організацій регіону чи виду економічної діяльності.

До вад слід віднести те, що таким резервістам знадобиться багато часу для успішної адаптації в організації, на підбір фахівця необхідно витратити значні кошти, до того ж вони більш схильні до переманювання в інші компанії.

За призначенням розрізняють:

- резерв розвитку — група професіоналів і керівників, які готуються до роботи за новими напрямками (у разі диверсифікації виробництва, розроблення нових товарів і технологій). Вони можуть обирати один з двох напрямів кар'єри — горизонтальну чи вертикальну;

- резерв функціонування — група професіоналів і керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці працівники зорієнтовані на керівну кар'єру³.

За можливістю призначення виокремлюють:

— кандидатів, які можуть бути висунуті на керівні посади вже зараз;

— кандидатів, висування яких планується в найближчі один—три роки⁴.

¹ Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров / Е. Назарук // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 5. — С. 44.

² Ряковский С.М. Банк управленческого резерва / С. М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. — 2004. — № 11. — С. 16.

³ Управление персоналом : [учебник для вузов] / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007. — С. 266.

⁴ Там само. — С. 266.

Розрізняють також потенційних наступників конкретних керівників і резерв керівників на висування.

Наступників зазвичай добирають для керівників, які досягли граничного віку, або для тих, хто має перспективу швидкого просування на вищу посаду. Резерв на висування створюється для заміщення посад, що з'являються в будь-якому підрозділі компанії¹.

Основними завданнями формування кадрового резерву є:

- виявлення серед працівників організації осіб, які мають потенціал для призначення на керівну посаду;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності і сталості управління організацією та її підрозділами.

Формування кадрового резерву ґрунтується на таких принципах:

- актуальність резерву — потреба в заміщенні посад має бути реальною;
- відповідність кандидата посаді й типу резерву — вимогам до кваліфікації кандидата на визначену посаду;
- перспективність кандидата — орієнтація на професійне зростання, відповідна освіта, віковий ценз, стаж роботи на посаді та динамічність кар'єри загалом, стан здоров'я².

Підготовка резерву керівників є доволі складним процесом, що потребує уваги з боку першого керівника організації та служби персоналу.

17.2. Методи і процедури формування кадрового резерву

Формування кадрового резерву має починатися з визначення переліку посад, на які організація хоче мати підготовлений резерв. Цей перелік включає насамперед посади керівників, що мають вплив на конкурентоспроможність організації та досягнення нею стратегічних цілей.

До ключових належать посади першого керівника, його заступників, керівників філіалів і структурних підрозділів. На кількість і структуру ключових посад впливають розміри та специфіка діяльності організації. У великих корпораціях їх чисельність може становити від 20 до 250 осіб.

Однак кадровий резерв організації не обмежується лише ключовими посадами керівників на вищому та середньому рівнях управління. Ефективному функціонуванню підприємств сприяє також включення до кадрового резерву керівників низового рівня управління, професіоналів з хорошою підготовкою та потенціалом для кар'єрного зростання.

Заміщення ключових посад має здійснюватися не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в компанії, а плановірно, передбачувано. Якщо, наприклад, в організації звільняється місце директора й вона хоче запро-

¹ Ряковский С.М. Банк управленческого резерва / С. М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. — 2004. — № 11. — С. 17-18.

² Управление персоналом : [учебник для вузов] / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007. — С. 266.

сити на цю посаду фахівця зі сторони, останньому треба від трьох до шести місяців, щоб ознайомитися зі справами, від одного до трьох років, щоб стати визнаним «своїм», і від двох до п'яти років, щоб засвоїти корпоративну культуру. У людей, які працюють у компанії, таких проблем не виникає¹. Тому більш ефективним є розвиток трудової кар'єри керівників, здійснюваний на плановій основі.

Етапи процесу формування резерву керівників відображено на рис. 17.1.



Рис. 17.1. Етапи процесу формування резерву керівників в організації

Для визначення реальної потреби в керівниках за структурними підрозділами служба персоналу разом з вищим керівництвом має докладно проаналізувати стан використання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я і на цій основі визначити можливі терміни вивільнення кожного з них. Мають також ураховуватися очікувані зміни в схемі управління, введення нових посад керівників, відкриття нових підрозділів тощо.

Якщо чисельність резервістів недостатня, то це може ускладнити своєчасне заміщення посад керівників. І навпаки, надмірний резерв керівників зумовлює

¹ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : [учеб.-практ. пособие] / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 180-181.

погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктних ситуацій, збільшує плинність кадрів серед резервістів, оскільки не реалізуються їхні сподівання щодо вертикального типу кар'єри в організації.

Потенційну потребу в керівниках визначають на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації в персоналі та джерел її забезпечення. Важливо також брати до уваги очікувані зміни в схемі управління, кількості посад керівників, кількості філіалів тощо.

Обґрунтування вимог до кандидатів на кожну керівну посаду має велике значення в процесі добору осіб для формування резерву керівників. Без чіткого уявлення про те, якими якостями мають володіти майбутні керівники, організація не зможе належним чином підібрати кандидатів до резерву.

У процесі оцінювання претендентів доцільно використовувати профілі посад, «портрети ідеальних керівників», професіограми та психограми, карти компетенцій. Йдеться про вимоги до організаторських здібностей, здатностей до навчання і розвитку, комунікабельності, знань економіки й управління, психології, вмінь і навичок, необхідних працівникові для ефективної роботи на керівній посаді.

Важливе значення мають також старанність, відповідальність, активність, працездатність, стресостійкість. Особистісні якості та інтелект характеризуються системним аналітичним мисленням, гнучкістю, здатністю швидко реагувати на зміну ситуації, ініціативність, принциповість, уміння планувати й організовувати роботу, делегувати повноваження, вести переговори, переконувати та обстоювати власну думку тощо.

Попередній добір кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- стажування та виробничої адаптації молодих фахівців на підприємстві після закінчення вищого навчального закладу;
- роботи керівників на посадах нижчого рівня управління;
- роботи керівників середнього рівня управління.
- Для цього використовують усю наявну інформацію:
- матеріали підсумків виробничої адаптації молодих фахівців після трьох років роботи в організації;
- підсумки атестацій та сертифікацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурних підрозділів, якими керують кандидати на висунення в резерв;
- матеріали особової справи кандидатів;
- дані про освітньо-кваліфікаційний рівень кандидатів до резерву керівників;
- результати підвищення кваліфікації та перепідготовки кандидатів;
- відгуки про кандидатів до резерву їхніх керівників, підлеглих, колег по роботі, керівників суміжних структурних підрозділів і працівників служби персоналу тощо.

Формування резерву керівників здійснюється на основі використання різних методів оцінювання. Зокрема, враховується технологічна складність, різноманітність робіт, самостійність їх виконання, масштаб і складність керівництва, відповідальність.

Результати праці кандидатів до резерву оцінюють за сукупністю кількісних і якісних показників. Враховують обсяг виконаної роботи, її якість, творчу активність¹.

¹ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — С. 316.

Кандидатів до резерву керівників оцінюють за різними методами (рис. 17.2).



Рис. 17.2. Методи оцінювання кандидатів до резерву керівників

За *прогностичних методів* аналізують документальні матеріали, проводять спеціальні інтерв'ю, використовують підсумки атестації, сертифікації, анкетування, тестування тощо.

Застосування прогностичних методів дозволяє прогнозувати успішність чи неуспішність працівника на етапах майбутньої трудової кар'єри.

До *практичних методів* оцінювання кандидатів у резерв керівників належать: призначення кандидата керівником групи працівників, які виконують певну тимчасову роботу; виконання обов'язків керівника, який перебуває у відраженні, відпустці чи хворіє; стажування, робота дублером керівника тощо.

Навчальні методи оцінювання кандидатів до резерву ґрунтуються на використанні практичних ситуацій, групових дискусій, рольових, ділових ігор та ін. Оцінюють кандидатів під час вирішення ними ускладнених навчальних завдань.

Затвердження кадрового резерву проводиться керівництвом організації за участі працівників служби персоналу в умовах конфіденційності. В деяких компаніях працівників повідомляють про їх зарахування до резерву, інші тримають цю інформацію в секреті.

Приклад

Формування резерву керівників на НКМЗ здійснюється щорічно комісією з професійно-кваліфікаційного просування, що формується для визначення ступеня професійної перспективності керівника, виявлення його потенційних можливостей, професійних і соціальних інтересів, ступеня готовності до посадового зростання.

Відбір кандидатів проводиться з числа працівників підприємства у віці до 35 років, які мають вищу освіту і стаж роботи не менше п'яти років, на основі рекомендацій керівників структурних підрозділів заводу, результатів сертифікації та атестації, професійної діяльності, особистісних планів розвитку, експертної оцінки та тестових характеристик. За необхідності на НКМЗ відбір здійснюється через конкурс, терміни й умови якого доводяться до працівників не менше ніж за два місяці до початку роботи комісії¹.

Зарахування осіб до резерву затверджується наказом керівника організації. Після затвердження списків резерву складають індивідуальні плани розвитку кожного резервіста, на підставі яких здійснюється вся подальша робота з ними.

Служба персоналу організації контролює хід підготовки резерву на керівні посади. За результатами контролю склад резерву переглядається наприкінці року. З

¹ Суков Г.С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика : монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; за наук. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 222.

певних причин, зокрема у зв'язку зі звільненням з роботи, за станом здоров'я, через неможливість підвищення кваліфікації чи перепідготовки, деякі резервісти можуть бути виведені зі списку кадрового резерву наказом керівника організації.

Термін перебування працівника в резерві на одну посаду, як правило, не повинен перевищувати п'яти років. Якщо термін призначення резервіста (який успішно пройшов підготовку) на керівну посаду переноситься на більш пізній термін, то для організації постає проблема збереження для себе такого резервіста, недопущення його демотивації та переходу на інше підприємство. Заохочувати резервістів, котрі ще не призначені на нову посаду, можна матеріальним стимулюванням та трудовою мотивацією, зокрема, залученням до розроблення нових проектів.

Визначення ступеня готовності резервіста до призначення на керівну посаду здійснюється з урахуванням результатів професійної підготовки, виконання індивідуального плану розвитку, наслідків атестації чи сертифікації, авторитету в трудовому колективі. Після призначення працівника на керівну посаду розпочинається його виробнича адаптація на новій посаді, під час якої оцінюється ефективність формування резерву.

17.3. Навчання кадрового резерву

Навчання осіб, зарахованих до резерву керівників, здійснюється на основі індивідуальних планів розвитку, затверджених керівником організації. Основними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Національній академії державного управління при Президенті України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовка на курсах, у школах резерву, бізнес-школах;
- систематична самостійна освіта, інформальне навчання;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій із проблем управління виробництвом;
- стажування на управлінських посадах, тимчасове виконання обов'язків керівників організації;
- тимчасове заміщення керівника структурного підрозділу, на посаду якого готується резервіст;
- відрядження в інші організації та навчальні заклади, зокрема зарубіжні, для ознайомлення з передовими методами й досвідом роботи;
- залучення резервістів до розгляду відповідальних питань, проведення перевірок, службових розслідувань, підготовки проектів актів законодавства, інших нормативних документів тощо.

Підготовка резерву керівників здійснюється за трьома видами програм: загальною, спеціальною та індивідуальною. Така підготовка має ґрунтуватися на використанні переважно активних форм і методів навчання (ділові та рольові ігри, тренінги, вирішення конкретних практичних завдань тощо).

Загальна програма підготовки резервістів включає перепідготовку, що має забезпечити оволодіння новими знаннями з науки та практики управління, економіки, соціології, психології та підвищити рівень кваліфікації.

Спеціальна програма спрямована на підготовку резервістів відповідно до вимог тієї категорії резерву, до якої зараховано працівника. Програми професійного навчання резервістів не можуть бути однаковими для всіх. Вони повинні враховувати очікувані зміни повноважень і відповідальності осіб, зарахова-

них до резерву, необхідність вирішення ними нових завдань. Спеціальні програми спрямовані також на підвищення рівня кваліфікації резервістів у сфері їхньої професійної діяльності.

Індивідуальна програма підготовки спрямована на опанування резервістом тих нових знань, умінь і практичних навичок, які йому знадобляться на майбутній новій посаді, де його планує використовувати керівництво організації. Для цього найкраще підходять індивідуальна підготовка під контролем безпосереднього керівника і стажування.

На великих підприємствах підготовка резерву керівників може здійснюватися в школах резерву.

Приклад

Підготовка наступників керівників на НКМЗ здійснюється в постійно діючій «Школі молодого керівника». Процес навчання в цій школі проводиться в чотири стадії з застосуванням перспективних методів і форм активізації занять, орієнтованих на вивчення виробничої практики, роботи в команді, ділове спілкування, залагоджування конфліктних ситуацій¹.

Школи підготовки резерву слід організовувати за такими трьома ступенями: для керівників низового, середнього та вищого рівнів управління.

Навчання резервістів організації може здійснюватися за власними програмами.

Приклад

У ВАТ «ОКБ Сухого» (м. Москва) розробили власну корпоративну програму підготовки резерву «Корпоративний університет» (табл. 17.1)².

Таблиця 17.1

ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ РЕЗЕРВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

№ з/п	Найменування блоку програми	Навчальний план (тренінги, семінари, що входять у блок)	Обсяг блоку, год	
			мінімальний	максимальний
1	Комунікація	Основи ділової комунікації Навички презентації Управління конфліктами Ділові наради	24	48
2	Самоорганізація керівника Базовий менеджмент	Управління часом Стрес-менеджмент	16	24
3		Базові управлінські навички Прийняття рішень Управління проектами Бізнес-планування	32	72
4	Управління людськими ресурсами	Організаційна поведінка Управління людьми Навички співбесіди Оцінювання персоналу	16	48
5	Керування і влада	Ситуаційне керування Наставництво	16	24
6	Фінанси	Фінанси для нефінансистів	16	32
7	Маркетинг	Основи маркетингу	16	32
		Усього	136	280

¹ Суков Г.С., Тупік І.Я. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика : монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; за наук. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 183.

² Там само.

Стажування осіб, зарахованих до резерву керівників, може здійснюватися на передових підприємствах як стажиста або на вакантній посаді під опікою досвідченого керівника; на посаді керівника на період його відсутності; на суміжних посадах для розширення кругозору (ротація). Після завершення стажування в іншій організації важливо, щоб її керівник направив за місцем роботи резервіста відгук про результати стажування та висновок про придатність його до управлінської діяльності.

Готуючи майбутніх керівників, слід застосовувати переважно нетрадиційні, а саме — активні форми і методи навчання, зокрема, розбір конкретних ситуацій, ділові ігри тощо. Використання для таких цілей ділових ігор дає змогу слухачам за короткий термін набутти досвіду управлінської роботи. Перевагою ділової гри є оцінювання в процесі навчання здатностей слухача до діяльності керівника. Таке оцінювання слід робити на вхідному й вихідному контролі.

Особлива увага має приділятися виявленню й розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом, підготовка яких не має цільового характеру, бо вищий навчальний заклад чи сама організація навчає їх не для призначення на конкретну посаду в ієрархії управління, а для керівної посади взагалі.

Важливо здійснювати добір з числа талановитих працівників до органів державного управління у зв'язку з нагальною потребою в реформуванні всіх сфер суспільного життя країни. Указом Президента України «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» передбачено, що цей резерв формується для підготовки до роботи в державному управлінні. Добір кандидатів до Президентського резерву здійснюється на конкурсній основі, зобов'язує осіб, зарахованих до кадрового резерву, брати активну участь у запланованих заходах із професійного розвитку, проходити стажування в державних органах, а також на підприємствах, установах та організаціях¹.

Американські багатонаціональні корпорації особливу увагу приділяють розумінню специфіки діяльності корпорації та її організаційної культури, вихованню корпоративного духу та відданості компанії. Керівники корпорацій дають можливість молодим фахівцям ґрунтовно ознайомитися з особливостями управління організацією, попрацювати в кількох структурних підрозділах, філіях у різних географічних регіонах світу.

Багато провідних американських компаній здійснюють цільовий відбір осіб з лідерським потенціалом ще під час навчання студентів на старших курсах. Для цього представники компаній виїжджають до провідних університетів і бізнес-шкіл, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація «Ю-Ті-Сі» має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, розраховану на два роки. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку проходять навчання у штаб-квартирі корпорації, а потім працюють в її різних філіях, кожні шість місяців переходячи у новий підрозділ².

¹ Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 68. — С. 13.

² Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : [учеб.-практ. пособие] / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 199.

17.4. Сутність, значення і типи трудової кар'єри

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників, їхнього руху за кваліфікаційними або службовими сходинками. Планування трудової кар'єри в організації є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Термін *кар'єра* (від франц. *carrière* та італ. *carriera*) — біг, життєвий шлях. У загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності¹. Термін «кар'єра» інколи подають як однозначний із терміном «кар'єризм», який трактують як гонитву за успіхом, викликану прагненням до особистого благополуччя. Негативного змісту цим визначенням надає тлумачення терміна «кар'єрист». Кар'єрист — це людина, яка ставить турботу про свою кар'єру й особисті успіхи вище від інтересів суспільної справи².

Однак надмірне акцентування уваги на стереотипі «засудження особистих успіхів» не сприяє дослідженню реальних проблем кар'єри, пошуку ефективних механізмів управління нею, планомірному розвитку персоналу.

Термін «кар'єра» можна розглядати як у загальному, так і вузькому розумінні. У вузькому під кар'єрою мають на увазі поступове просування працівника від однієї посади до іншої, здебільшого знизу вгору.

Оскільки трудова мобільність є одним із головних видів соціальної мобільності, то логічно саме у взаємодії з процесом трудової мобільності розглядати сутність трудової кар'єри³. Під трудовою кар'єрою розуміють індивідуальну послідовність змін у праці особистості, що зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці чи соціальній драбині робочих місць, посад⁴.

Трудова кар'єра є ширшим поняттям порівняно з такими термінами, як *ділова кар'єра* чи професійно-кваліфікаційне просування. М. П. Лукашевич ділову розглядає як підвид трудової кар'єри, що поширюється на просування й досягнення успіху в специфічному виді трудової діяльності — бізнесі, підприємстві, комерції, тобто в тих видах економічної, виробничої, торгової та іншої діяльності, які приносять прибуток або дохід, інші вигоди⁵.

Кар'єру працівника можна розглядати з позиції ретроспективного підходу, і в цьому разі йдеться про трудову біографію особистості. Водночас кар'єру працівника, оскільки вона також спрямована в майбутнє, доцільно вивчати з точки зору її планування. Це дає змогу службі персоналу передбачати раціональні переміщення працівників і тим самим сприяти розвитку кожного з них.

Загальні цілі управління кар'єрою полягають у тому, щоб:

- забезпечити потреби організації в конкурентоспроможному персоналі;
- дати можливість усім категоріям персоналу проходити безперервне професійне навчання з таким розрахунком, щоб працівники були здатні працювати на

¹ Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник / М. П. Лукашевич. — К.: Либідь, 2004. — С. 303.

² Персонал. Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев [и др.]. — М.: Экзамен, 2000. — С. 120.

³ Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри: навч. посібник / М. П. Лукашевич // М-во освіти України; ХГІ «НГА». — Х., 1999. — С. 76.

⁴ Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов; [под ред. П. В. Шеметова]. — М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. — С. 198.

⁵ Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник / М. П. Лукашевич. — К.: Либідь, 2004. — С. 307.

тому рівні відповідальності в організації, який вони можуть досягти відповідно до своїх інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, здібностей, стану здоров'я;

—сприяти професійно-кваліфікаційному просуванню робітників і фахівців з вищою освітою;

—сформувати надійний резерв керівників для забезпечення наступності та сталості управління організацією.

На трудову кар'єру впливають стать, вік, рівень і якість професійної освіти, умови виробничої адаптації, ставлення керівництва організації. Важливе значення мають і вдалий збіг обставин, родинні зв'язки, відносини працівника з керівником, колегами по роботі, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляють територіальне розташування й належність організації до конкретного виду економічної діяльності, корпоративна культура тощо.

Мотивація персоналу має бути спрямована на те, щоб зробити професійно-кваліфікаційне просування працівника мотивувальним чинником. У роботі людина прагне до здобуття різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування по службі та знання перспектив свого зростання.

В економічній і соціальній літературі мають місце різні підходи щодо класифікації типів трудової кар'єри. Так, залежно від кількості займаних робочих місць упродовж трудової діяльності слід виокремлювати стабільну, повільну та динамічну трудову кар'єру.

Трудова кар'єра працівника може бути повільною, якщо він довший час затримується на одній посаді. Динамічна кар'єра пов'язана з частою зміною робочих місць чи посад. Динамічну трудову кар'єру, залежно від спрямованості переходів працівника, поділяють на *горизонтальну* і *вертикальну*.

Залежно від напрямів переходів працівників М. П. Лукашевич виокремлює горизонтальну, вертикальну, мішану, висхідну, спадну та зигзагоподібну види трудової кар'єри. Водночас залежно від швидкості переходів з одного робочого місця на інше розрізняють нормальну, стрімку й бурхливу трудові кар'єри¹.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточенням як успіх у певній сфері трудової діяльності, житті.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника у вищі категорії чи ранги персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип можна поділити на *висхідну* (послідовне просування працівника вгору службовими сходами) і *низхідну кар'єру* (перехід працівника з робочих місць і посад вищих рангів на нижчі). Прикладом низхідної кар'єри є переведення працівника за станом здоров'я чи з інших причин, але за його ініціативою чи згодою, на нижчу посаду.

Трудова кар'єра працівника може спочатку відбуватися в горизонтальному, а потім у вертикальному напрямках. Такий тип кар'єри називають мішаним. Трудову кар'єру, що має періоди піднесення і спадів, називають зигзагоподібною.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював упродовж своєї трудової діяльності, кар'єра класифікується як *нормальна*, *стрімка* чи *бурхлива*.

¹ Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник / М. П. Лукашевич. — К. : Либідь, 2004. — С. 338-339.

За стрімкої кар'єри швидкість переходу працівника з одного робочого місця на інше випереджає нормальну кар'єру вдвічі й навіть більше. Бурхлива трудова кар'єра поєднує в собі періоди як сходження вгору, так і стрімкого руху вниз.

Розрізняють також професійну та внутрішньоорганізаційну кар'єри.

Професійна кар'єра — це зростання працівника як професіонала, що відбувається протягом усього трудового життя. Така кар'єра може реалізовуватися на різних підприємствах.

Е. В. Маслов під *внутрішньоорганізаційною кар'єрою* розуміє послідовну зміну посад, просування працівника в професійному та посадовому плані в межах одного підприємства.

Трудова кар'єра працівника в організації реалізується не тільки за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може виявлятися в проникненні всередину конуса (керівного ядра). Це є доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розписі¹. Така кар'єра називається *доцентровою*, її ознаками є наближення працівника до вищого керівництва організації, запрошення його на важливі, часто недоступні для інших виробничі наради, виконання складних доручень керівництва, доступ до конфіденційної інформації тощо.

У табл. 17.2 узагальнено різні підходи до класифікації трудової кар'єри працівників.

Таблиця 17.2

ТИПИ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ

Класифікаційна ознака	Тип кар'єри
Кількість займаних робочих місць чи посад упродовж трудової діяльності	Стабільна Повільна Динамічна
Напрями переходів працівників з одного робочого місця (посади) на інше	Горизонтальна Вертикальна Висхідна Низхідна Мішана
Швидкість переходу працівника з одного робочого місця (посади) на інше	Нормальна Стрімка Бурхлива
Подібність роботи чи статусу працівника в організації	Професійна Внутрішньоорганізаційна Доцентрова

Під *розвитком кар'єри працівника* розуміють виконання ним індивідуального плану розвитку, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності та досягнення цілей організації. Це вимагає від працівника і від організації додаткових затрат часу та інших ресурсів, але ці витрати виправдані, оскільки дають суттєві переваги працівникові й організації.

Планування трудової кар'єри сприяє підвищенню задоволення працівника роботою, його професійному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. Завдяки успішній трудовій кар'єрі компанія отримує працівника, який надовго пов'язує свою трудову діяльність з організацією, що сприяє зменшенню плинності кадрів.

¹ Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — С. 282.

17.5. Управління трудовою кар'єрою працівників

Управління трудовою кар'єрою — це система соціально-економічних і організаційних заходів та інструментів, які забезпечують планування, організацію, мотивацію та контроль професійно-кваліфікаційного просування працівників з урахуванням їхніх потреб, інтересів, схильностей, здібностей і професійної підготовки, а також цілей та потреб підприємства.

Управління кар'єрою в організації має включати:

- стратегічне планування кар'єри персоналу загалом та індивідуальної кар'єри працівника (отримання консультацій від наставника, коуча; участь у семінарах з планування трудової кар'єри; надання допомоги безпосереднім керівником, службою персоналу у плануванні його кар'єри; виявлення кар'єрного потенціалу);

- поточне і середньострокове планування кар'єри працівників;

- організаційні процеси (призначення на посаду, планування наступності та неперервності кар'єрного зростання, інформування про перспективні напрями професійного розвитку, використання раціональних схем просування працівників за горизонтальним та вертикальним напрямками).

На початку трудової кар'єри працівник інтенсивно опановує нові знання, виробляє вміння та практичні навички, більш чітко виявляються його інтереси й здібності. Далі відбувається закріплення та вдосконалення працівником набутих ним компетенцій. На етапі вдосконалення працівники розвиваються, «виходять на плато» (хоча все ще роблять корисну роботу), або застоюються чи деградуєть¹. Тому в управлінні розвитком персоналу слід враховувати етапи типової трудової кар'єри працівника, що відображають різні його потреби, інтереси, здібності, стан здоров'я тощо.

Приклад успішної трудової кар'єри працівника НКМЗ В. А. Панкова наведено на рис. 17.3.

Стратегічний план кар'єрного розвитку персоналу організації має включати такі розділи: анотацію, досягнутий рівень конкурентоспроможності працівників, стратегію та бюджет кар'єрного розвитку, контроль кар'єрного просування².

Анотація являє собою початковий розділ стратегічного плану, що містить основні цілі та рекомендації щодо кар'єрного зростання працівників організації.

Розділ «Досягнутий рівень конкурентоспроможності працівників» містить інформацію: аналіз кількісних та якісних показників використання трудового потенціалу організації, оцінка сильних і слабких сторін її працівників, стан конкурентного середовища на зовнішньому ринку праці, очікувана чисельність та якісна структура персоналу на кінець планового періоду, вимоги до рівня компетентності працівників.

Розділ «Стратегія кар'єрного розвитку» містить напрями вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури персоналу в плановому періоді, обґрунтування ціни послуг робочої сили конкурентоспроможного персоналу, канали професійно-кваліфікаційного просування працівників, засоби комунікативних впливів організації на внутрішній чи зовнішній ринок праці.

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. ; под. ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — С. 520.

² Сотникова С.И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. — М. : Инфра-М, 2001. — С. 310.

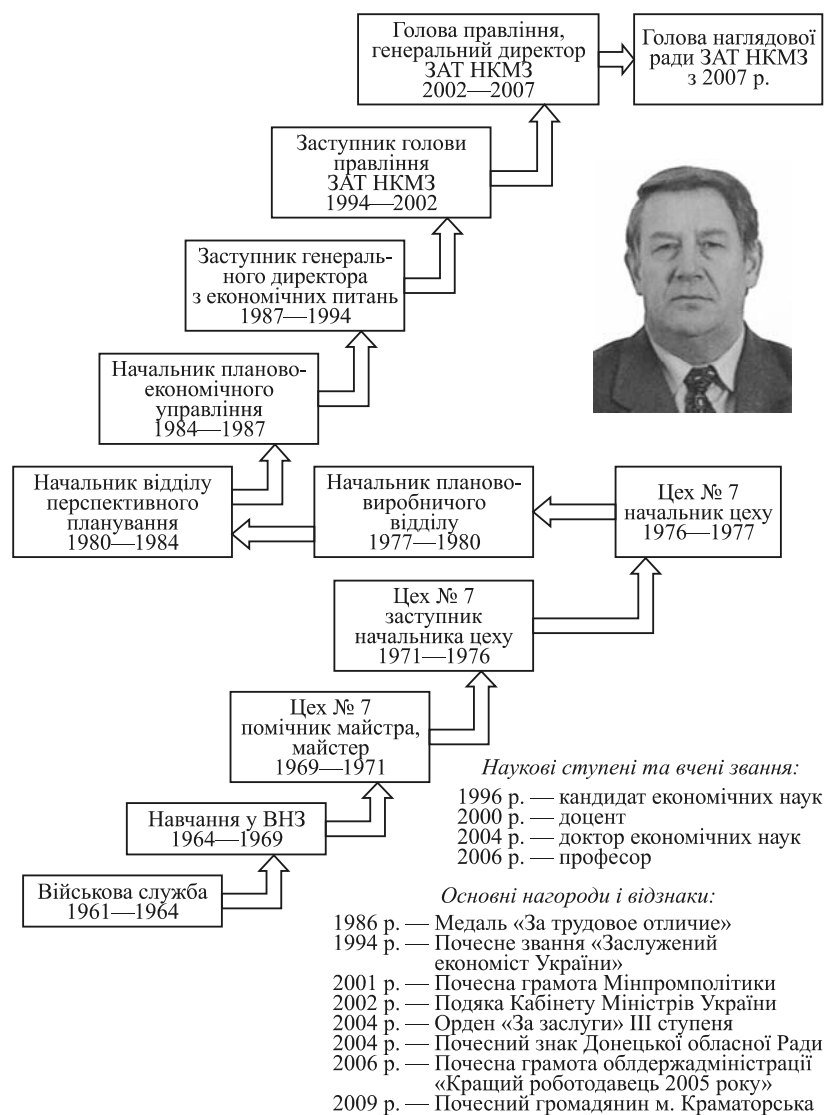


Рис. 17.3. Трудова кар'єра Панкова Віктора Андрійовича

Розділ «Бюджет кар'єрного розвитку» включає суму поточних (експлуатаційних) витрат на управління трудовою кар'єрою в організації та одноразових її витрат, пов'язаних з розробленням і реалізацією заходів з планування кар'єрного розвитку персоналу.

У розділі «Контроль кар'єрного розвитку» дається характеристика процедур і методів контролю, які треба використати для оцінювання рівня успішності виконання плану кар'єрного розвитку персоналу. Система контролю передбачає наявність контрольованих показників, періодичність контролю, відповідальних за нього виконавців.

Для управління кар'єрою працівника проводяться спеціальні дослідження, результати яких використовуються під час розроблення кар'єрограми, яка дає змогу відстежувати трудову біографію працівника та планувати його трудову кар'єру.

Кар'єрограма — це своєрідний договір про перспективи життєдіяльності працівника в організації, який укладається між працівником та адміністрацією¹. Цей документ містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації щодо горизонтального та вертикального просування працівника в організації, а з другого — зобов'язання працівника проходити безперервне професійне навчання з метою підвищення рівня компетентності, оволодіння практичними навичками, потрібними для ефективної роботи на визначених робочих місцях чи посадах.

У кар'єрограмі працівника слід визначати рівні компетентності, яких він має досягти, щоб зробити успішну кар'єру в організації. Перевага цього підходу полягає в тому, що працівникам установлюють цільові точки, як орієнтири, що треба зробити для їх досягнення².

Планування трудової кар'єри працівника має починатися з визначення його потреб, інтересів, мотивів, здібностей, а також установлення профілів компетентності на визначених робочих місцях чи посадах. Планування кар'єри працівників має бути узгодженим зі стратегією та політикою управління персоналом. Участь у програмуванні трудової кар'єри мають брати: підприємство, працівник і його безпосередній керівник.

Заслуговує на увагу *модель партнерства* щодо планування й розвитку кар'єри, яку використовують у деяких організаціях³. Ця модель передбачає співробітництво трьох сторін — працівника, його безпосереднього керівника й служби персоналу організації.

Організація сприяє фахівцеві в плануванні та розвитку його трудової кар'єри, а керівник відіграє роль наставника. Служба персоналу консультує і виконує функції планування, організації, мотивації та контролю за реалізацією трудової кар'єри працівника.

Підвищенню результативності управління трудовою кар'єрою сприяє проведення семінарів, на яких працівників залучають до виконання складних завдань, вирішення конкретних ситуацій, пов'язаних із планом кар'єри. На семінарах працівники оцінюють свої інтереси, мотиви і здібності; вивчають інформацію про перспективи організації, набувають знань і вмінь щодо визначення цілей трудової кар'єри, планування індивідуального розвитку тощо.

Важливою складовою моделі партнерства є періодичне оцінювання досягнутих результатів у трудовій кар'єрі працівника. Для цього раз на рік суб'єкти управління кар'єрою зустрічаються і ретельно обговорюють стан виконання індивідуального плану розвитку, плану реалізації трудової кар'єри. За наслідками обговорення план професійно-кваліфікаційного просування працівника може бути скоригований.

На НКМЗ використовують і модель, і план ділової кар'єри. Модель кар'єри містить індивідуальні графіки професійно-посадової підготовки для заміщення посади відповідного рівня. План кар'єри являє собою варіанти професійного розвитку і посадового переміщення працівника⁴.

¹ Сотникова С.И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. — М. : Инфра-М, 2001. — С. 175-176.

² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. ; под. ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — С. 528.

³ Сотникова С.И. Назв. пр. — С. 310.

⁴ Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; за наук. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 184.

Програма трудової кар'єри працівника може бути розрахована на п'ять або десять років, розглядається і затверджується керівником служби персоналу.

Структурно десятирічна програма може складатися з трьох розділів:

- 1) деталізована програма заходів на перший рік;
- 2) перспективний план заходів на наступні чотири роки;
- 3) прогноз трудової кар'єри на подальші п'ять років. Загальний плановий період трудової кар'єри може становити десять років¹.

Процес планування трудової кар'єри не обмежується добором і розстановкою персоналу. Він має забезпечити професійно-кваліфікаційне просування працівників, їхню перепідготовку в разі виробничої необхідності. Це вимагає тісного взаємозв'язку між плануванням трудової кар'єри, професійним навчанням, атестацією та сертифікацією персоналу.

Витрачання коштів на планування трудової кар'єри організацією, що навчається, є більш вигідним, ніж витрати на залучення необхідного персоналу із зовнішнього ринку праці. Фірма, що керується в разі наймання працівників підходом «тут і зараз», зрештою опиняється в програві, оскільки буде вимушена витрачати значні кошти на пошук потрібного кандидата зі сторони, на його виробничу адаптацію та професійне навчання.

Висновки

Резерв керівників і ключових фахівців з вищою освітою являє собою групу працівників, яка відібрана для висування на керівні посади в організації за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових та особистісних якостей. Оцінювання кандидатів до резерву керівників та до інших ключових посад необхідно здійснювати, використовуючи в комплексі прогностичні, практичні та навчальні методи.

Професійне навчання осіб, зарахованих до резерву керівників і ключових фахівців, слід здійснювати на основі індивідуальних планів розвитку та загального плану роботи з резервом. Підготовка резерву керівників повинна проводитися за трьома видами програм: загальна, спеціальна та індивідуальна. Вона має ґрунтуватися на використанні переважно активних форм і методів навчання (ділові та рольові ігри, тренінги, вирішення конкретних практичних завдань тощо).

Управління трудовою кар'єрою є однією з найважливіших складових розвитку персоналу організації. Трудова кар'єра являє собою індивідуальну послідовність змін у праці особи, що зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць чи посад.

Планування кар'єри працівника має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри, стратегією організації та стратегією розвитку персоналу. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівника та його соціального статусу є важливими чинниками вдосконалення управлінської та соціальної структури організації, її корпоративної культури.

Професійно-кваліфікаційне просування працівників — це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого професійного навчання та переміщення від простої до складної праці,

¹ Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — С. 250.

від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів особистості й потреб організації.

Витрати коштів на планування трудової кар'єри працівників є вигідними для організації оскільки вона зможе значно зекономити матеріальні та фінансові ресурси на добір персоналу, виробничу адаптацію і професійне навчання своїх працівників, підвищити їхню мотивацію до праці та лояльність, зменшити плинність кадрів. Значення планування трудової кар'єри працівників зростає в умовах інтелектуалізації праці та формування економіки знань.

Терміни і поняття

Ділова кар'єра
Етапи формування резерву
Кар'єра
Кар'єрограма
Методи оцінювання кандидатів до резерву
Навчання кадрового резерву
Підготовка резерву керівників
Резерв керівників
Типи трудової кар'єри
Трудова кар'єра
Управління трудовою кар'єрою

Вправи до розділу 17

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте процес планування трудової кар'єри керівників. Наведіть визначення поняття «резерв керівників».
2. У чому полягають завдання формування кадрового резерву організації?
3. Як у процесі формування резерву визначається додаткова потреба в керівниках організації?
4. Як добирають кандидатів до резерву керівників, які джерела інформації використовують?
5. Що являють собою прогностичні, практичні і навчальні методи оцінювання кандидатів у резерв керівників?
6. Де найдоцільніше навчати майбутніх керівників організації?
7. Для чого треба виявляти й розвивати молодих фахівців з лідерським потенціалом?
8. Чому підготовка резерву керівників вважається однією з важливих умов ефективного функціонування компанії?
9. Що розуміють під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому значенні?
10. Від яких факторів залежить трудова кар'єра працівника?
11. Які існують типи та етапи трудової кар'єри працівників?
12. Розкрийте сутність кар'єрограми працівника.
13. Що собою являє управління трудовою кар'єрою працівника?
14. Розкрийте сутність планування трудової кар'єри працівників.
15. Наведіть основні розділи стратегічного плану кар'єрного розвитку працівників організації.
16. Які переваги отримують фахівець і організація внаслідок розвитку кар'єри?

17. Що собою являє модель партнерства з планування та розвитку кар'єри працівників організації?

18. На підставі чого здійснюються планування та розвиток кар'єри працівників організації?

Практичне завдання

Планування кар'єри для менеджера з персоналу

Вихідні дані та постановка завдання. Майбутній менеджер з персоналу закінчує університет за магістерською програмою «Управління персоналом». Він зацікавлений після завершення навчання в оптимальний строк досягти посади менеджера з персоналу на виробничому підприємстві.

Завдання. Розробити план професійно-кваліфікаційного просування випускника університету з дипломом магістра на період до заміщення посади менеджера з персоналу.

Методичні вказівки. Кар'єрограма містить дві частини. Перша складається з переліку посад, що об'єднані у два послідовні ланцюги за вертикальним напрямом. Ці посади випускник може займати в період своєї трудової діяльності в різних організаціях.

Друга частина включає різні види, форми і методи професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації, науково-дослідну роботу, включаючи захист дисертацій і здобуття наукових ступенів та вчених звань, неформальне та інформальне навчання, які треба пройти протягом очікуваної трудової кар'єри. Строки перебування випускника вищого навчального закладу на конкретних посадах слід поєднувати з термінами безперервного професійного навчання впродовж його життя.

Література для поглибленого вивчення

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / Майкл Армстронг; [пер. с англ. И Малковой ; под. ред. С. К. Мордовина]. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2010. — 847 с.
2. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — 272 с.
3. Лукашевич М.П. Соціологія праці : підручник / М. П. Лукашевич. — К. : Либідь, 2004. — 440 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. — М. : Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. — 312 с.
5. Сотникова С.И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова — М. : Инфра-М, 2001. — 408 с.
6. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
7. Управление персоналом : [учебник для вузов] / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007. — 560 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 — 368 с.

Розділ 18

РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

- 18.1. Завдання регулювання спільної діяльності працівників організації.
- 18.2. Технологія як фундаментальна основа організації виробництва та управління персоналом.
- 18.3. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
- 18.4. Підтримання потрібного ритму виробництва.
- 18.5. Методи управління персоналом.
- 18.6. Регулювання діяльності підрозділів підприємства.
- 18.7. Регулювання діяльності працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 18.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- основні завдання регулювання спільної діяльності працівників організації;
- значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом;
- умови ефективної діяльності персоналу;
- способи забезпечення потрібного ритму виробництва;
- методи управління персоналом;
- способи регулювання діяльності підрозділів підприємства;
- способи регулювання діяльності працівників;

уміти:

- аналізувати наявні засоби регулювання трудової діяльності, виявляти проблемні точки;
- оцінювати ефективність застосування організаційних, адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- проектувати заходи щодо вдосконалення трудової діяльності підрозділів і працівників;
- складати проекти положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій.

18.1. Завдання регулювання спільної діяльності працівників організації

Поточна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Що більше людей залучено до спільної діяльності в організації, то складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже розмаїтою і складною. Вона відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних, потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо. Тому лише системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

Регулювання трудової діяльності персоналу — це системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації.

Системність в організації діяльності персоналу означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових без винятку і в потрібний час. Недостатня увага до будь-якого елементу регулювання діяльності, яким би мало-значущим і дріб'язковим він комусь не здавався, може суттєво зашкодити виробництву, а витрати на інші елементи перетворити на непоправні збитки.

До основних завдань регулювання спільної праці на підприємстві належать:

- визначення місця і ролі в сукупному виробничому процесі кожного структурного підрозділу, кожного працівника;
- своєчасне і обґрунтоване планування виробничих завдань підрозділам і працівникам;
- створення безпечних умов праці;
- координація роботи підрозділів і працівників;
- облік і аналіз виконання планів та оперативних завдань і доручень;
- оцінювання діяльності працівників і підрозділів;
- заохочування працівників до ефективної трудової діяльності;
- контролювання роботи працівників і підрозділів.

Управління персоналом загалом і регулювання спільної діяльності працівників, зокрема, дуже залежні від застосовуваної на підприємстві технології виробництва.

18.2. Технологія як фундаментальна основа організації виробництва та управління персоналом

Технологія — це сукупність способів оброблювання матеріалів, інформації, виготовлення виробів, надання послуг тощо. Сучасне виробництво, сфера послуг застосовують величезну кількість різноманітних технологічних процесів.

Із розвитком науки поступово розвиваються і вдосконалюються технології. Разом із тим технологіям властивий певний консерватизм, або інакше — відставання темпів розвитку технологій від темпів розвитку науки. Це пояснюється

економічною доцільністю і, зокрема, доступністю інвестицій в запровадження нових технологічних процесів та оновлення матеріально-технічної бази виробництва.

Як фундаментальна основа будь-якого виробництва технологія зумовлює характер і спосіб здійснення багатьох складових організації виробництва та управління персоналом (рис. 18.1).

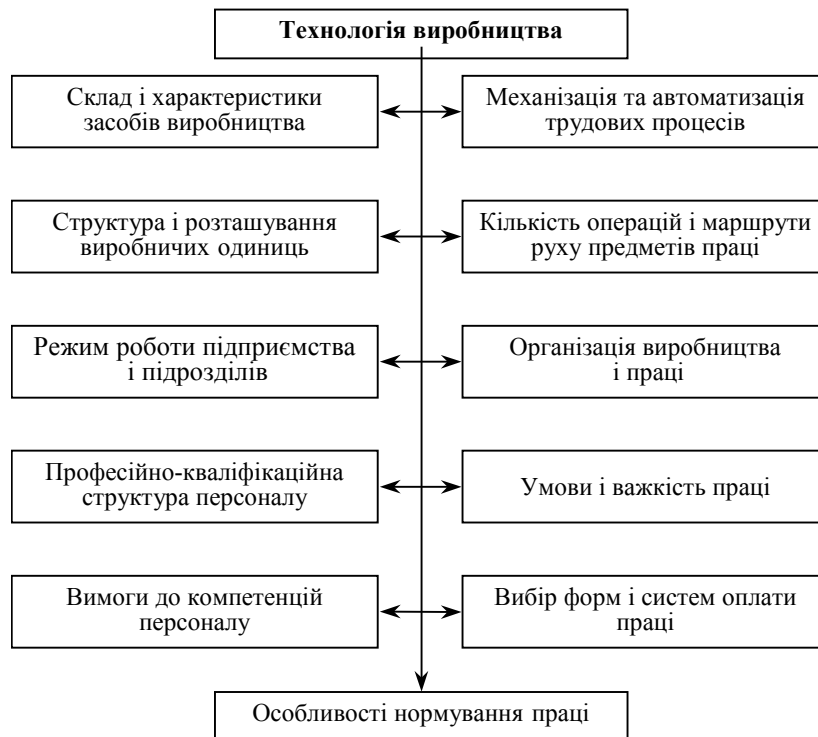


Рис. 18.1. Вплив технології на організацію виробництва та управління персоналом.

1. Склад і характеристики засобів виробництва. Виготовлення ліків на фармацевтичній фабриці, залізничних вагонів на Крюківському вагонному заводі потребують: у першому випадку — малогабаритних високопродуктивних машин і механізмів для формування пігулок, а в другому — низки потужних агрегатів для різання, гнуття, зварювання сталевих листів, механічного оброблювання великогабаритних деталей, фарбування вагонів тощо.

На НКМЗ для переміщення великогабаритних багатотонних деталей, вузлів і готових виробів використовуються потужні мостові й козлові крани, залізничний транспорт. На території заводу прокладено приблизно 300 км залізничних колій. На підприємстві харчової промисловості задовольняються конвеєрами, автотранспортом, вантажними автомобілями.

2. Механізація та автоматизація трудових процесів безпосередньо залежить від застосовуваних технологій. На складанні літаків і кораблів дуже багато

ручної праці, тоді як на цукрових заводах основні процеси механізовані й автоматизовані, оператори лише наглядають за роботою машин і апаратів.

3. Структура і розташування виробничих одиниць. Основне виробництво швейної фабрики можна з успіхом розмістити в одній будівлі в 3—5 поверхів. Сучасний суднобудівний завод потребує великих площ землі та акваторії для розміщення численних цехів, стапелів, доків, причалів, складів.

4. Кількість технологічних операцій і маршрути руху предметів праці. Процес виготовлення паперу на паперовій фабриці складається лише з декількох операцій: приготування паперової маси, формування паперу на спеціальній машині, розрізання паперу та пакування. Виготовлення автомобіля потребує кількох тисяч механізованих і ручних операцій. Папір можна виробляти в одному приміщенні, а маршрут руху предметів праці буде дуже короткий. На автозаводі одночасно предмети праці рухаються за багатьма маршрутами: прямими і ломаними, операції виконуються послідовно, паралельно і паралельно-послідовно.

5. Режим (графік) роботи підприємства та підрозділів. Для працівників та їхніх сімей найбільш сприятливий є переривчастий графік роботи підприємства в одну зміну з двома вихідними (субота і неділя). Однак технологія нерідко зумовлює багатозмінний (дві, три, чотири зміни) і безперервний режим роботи з одним чи двома ковзними вихідними. Так працює залізниця, авіаційний і морський транспорт, багато металургійних, хімічних, нафтопереробних підприємств.

6. Організація виробництва і праці. Залежно від номенклатури, обсягів продукції і застосовуваних технологій виробництво може бути одиничним, серійним, масовим. Відповідно буде організований і запуск виробів: поштучно, партіями, серіями чи неперервним потоком як на нафтопереробних заводах. Організація праці може бути індивідуальною і колективною, в спеціалізованих чи комплексних бригадах тощо.

7. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу. Тільки технологія обумовлює професійний склад працівників підприємства і діапазон кваліфікацій. У цьому контексті, мабуть, найскладнішою є галузь суднобудування, яка потребує робітників сотень професій із металургійного виробництва, виготовлення металоконструкцій, оброблення металів і деревини, електро- і газозварювання, виготовлення меблів, електромонтажних і трубопровідних робіт, монтажу судових машин і механізмів тощо. Високі вимоги і до кваліфікації робітників, конструкторів, технологів, керівників усіх рівнів управління.

8. Умови і важкість праці. Незважаючи на всі досягнення науки і техніки за попередні приблизно 150 років, у промисловості й на будівництві ще залишається багато важкої ручної праці в небезпечному середовищі. В шахтах — це висока запиленість, загазованість, шум, вібрація, тіснота, високий ризик травматизму. На будовах — робота в складних погодних умовах (спека влітку і холод узимку, протяги), також ризик травматизму.

9. Вимоги до компетенцій персоналу. Складність праці, вимоги до якості роботи, обумовлені технологією, диктують потребу в працівниках з різними компетенціями. Упродовж другої половини ХХ ст. механізація і автоматизація виробничих процесів супроводжувалася спрощенням функцій робітників-верстатників і відповідно зниженням кваліфікаційних вимог. Період кінця ХХ і початку ХХІ ст. ознаменувався широкомасштабним проникненням інформацій-

них технологій в механізми налагоджування верстатів та інших машин й управління ними. Це різко підвищило вимоги до компетенцій операторів. На НКМЗ робітників-верстатників навчають програмувати процеси оброблення заготовок на сучасних верстатах із числовим програмним керуванням.

10. Вибір форм і систем оплати праці. Технологія і залежна від неї організація праці вимагають диференційованого підходу до застосування форм і систем оплати праці. В умовах, коли продуктивність праці та якість виробів залежать від робітника, йому доцільно пропонувати відрядно-преміальну систему оплати праці. Якщо робітник не може впливати на продуктивність праці, йому варто встановити почасово-преміальну оплату, а краще — призначити місячний оклад, через механізм преміювання зацікавити в дбайливому ставленні до обладнання, ощадливому використанні виробничих ресурсів. На дільницях, де кращою є бригадна форма організації праці, адекватною буде колективна відрядно-преміальна система, на будівництві найкраще себе зарекомендувала акордна система оплати праці.

11. Особливості нормування праці. Характерові технологічних процесів має відповідати вид нормування і спосіб визначення норм праці. Вибирати є з чого: норми затрат робочого часу встановлюють на ручних і машинно-ручних процесах; норми виробітку — на механізованих процесах із великосерійним чи масовим характером виробництва; норми обслуговування доцільні для допоміжних робітників з почасово-преміальною оплатою; нормовані завдання — для операторів на апаратних переривчастих процесах, норми чисельності — для працівників апарату управління підприємствами.

Усі розглянуті вище взаємозв'язки і взаємозалежності технології, організації, управління виробництвом, управління персоналом повинні добре знати суб'єкти управління персоналом і використовувати ці знання в щоденній роботі.

18.3. Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Практика промислового виробництва за часів СРСР була багата фактами його недостатньої, неповної, несвоєчасної підготовки. Матеріально-технічне постачання виробництва, як правило, йшло «з коліс» і з запізненням. У цехах процвітала штурмівщина, надурочні роботи нерідко були радше правилом, ніж винятком, місячний план «закривався», так би мовити, 32 числа. Усі це знали й бачили, але сором'язливо закривали очі, щоб не позбавити колектив так званої *прогресивки* — премії за нібито успішне виконання місячних планових завдань. Перші дні, іноді й уся перша декада нового планового місяця не були нормально забезпечені, робочі місця простоювали, а в третій декаді знову починався аврал. Звісно, звинувачувати в такому рваному ритмі виробництва трудові колективи та навіть їх керівників було б несправедливо, адже кожне підприємство було маленьким елементом у громіздкій, неповороткій централізованій керованій економіці.

У ринковій економіці за жорсткої конкуренції підприємство не може так функціонувати, воно або навчиться виробляти конкурентоспроможну продукцію на замовлення у встановлені терміни без розкачки і штурмівщини, або швидко збанкрутує.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників (рис. 18.2).

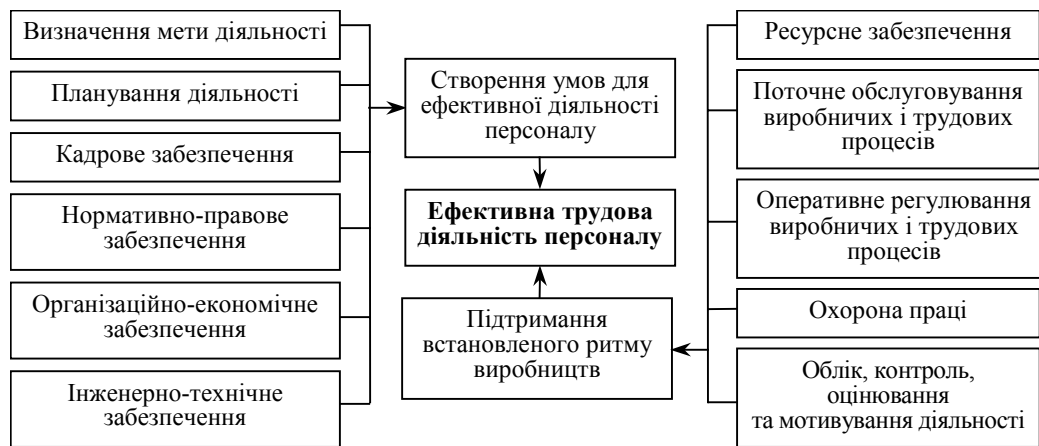


Рис. 18.2. Основні чинники ефективності діяльності персоналу¹

Наведені на рис. 18.2 чинники можна умовно поділити на дві групи. Перша охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності й мови немає.

Друга група чинників спрямована на підтримання встановленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т. ін.

До першої групи чинників належать:

- визначення мети діяльності;
- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення.

Другу групу становлять чинники:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- охорона праці;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Визначення мети діяльності. Створення умов для ефективної діяльності персоналу має починатися з визначення її мети. Це має бути принципове, ретельно обгрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей. Головну мету діяльності організації доцільно розподілити на окремі

¹ Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — 398 с.

часткові цілі, щоб на їх виконанні можна було зосереджувати людські та інші ресурси.

«Без чітко визначених організаційних цілей менеджмент нагадуватиме подорож без установленого маршруту і місця призначення, що призведе до марнотратства»¹.

Планування діяльності. Це складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

Кадрове забезпечення — один із ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації. Воно охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання і підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату.

Нормативно-правове забезпечення — це комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в управлінні персоналом для регулювання трудової діяльності².

Організаційно-економічне забезпечення охоплює:

- розроблення штатного розпису організації в цілому та її структурних підрозділів;
- формування малих і великих трудових колективів (ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т. ін.);
- складання графіків змінності;
- встановлення норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- розроблення календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць, потоків і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- складання графіків планово-попереджувального ремонту устаткування;
- розроблення ефективних систем матеріального і морального заохочення працівників.

Інженерно-технічне забезпечення охоплює:

- проектування і конструювання виробів, технологічного оснащення, різноманітних пристроїв, засобів механізації трудомістких процесів;
- розроблення технологічного процесу виготовлення продукції, її випробувань;
- проектування та вдосконалення трудових процесів, офісних технологій і процедур;
- створення й оснащення робочих місць усім необхідним для продуктивної роботи;
- забезпечення працівників індивідуальними і колективними засобами захисту здоров'я.

¹ Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. — К. : Т-во «Знання», КОО, 1999.

² Детальніше це питання розглядається в підрозділі 8.1.

18.4. Підтримання потрібного ритму виробництва

Створення умов, яким би якісним не був цей комплекс заходів, ще не гарантує ефективної діяльності персоналу. Необхідно добре організувати спільну працю й контролювати перебіг виробничих і трудових процесів у просторі та часі.

У першу чергу слід налагодити надійне ресурсне забезпечення всіх без винятку робочих місць. *Ресурсне забезпечення* передбачає своєчасне й повне постачання на робочі місця всіх видів використовуваних ресурсів: основних і допоміжних матеріалів, енергетичних ресурсів, інструментів, витратних матеріалів тощо. В окремих випадках, коли обсяги споживаних на робочому місці ресурсів незначні, допускається часткове самообслуговування.

Поточне обслуговування виробничих і трудових процесів — система заходів, спрямованих на підтримання встановленого виробничого ритму, запобігання простоям техніки та людей, яка охоплює:

- інструктування виконавців;
- підтримання чистоти і порядку на робочих місцях;
- оперативне усунення технічних неполадок, аварійних ситуацій та організаційних збоїв;
- профілактичний огляд і поточний ремонт технологічного і підйомно-транспортного обладнання;
- утримання в робочому стані систем енергопостачання, опалення, освітлення, вентиляції тощо.

Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів. Якщо люди працюють цілком індивідуально, наприклад, носії вільних професій, селяни-одноосібники, ремісники-надомники, то вони самостійно визначають мету своєї діяльності, самотужки вирішують усі питання ресурсного забезпечення, технології виробництва, збуту готових виробів, на власний розсуд регулюють робочий час і час відпочинку тощо.

Спільна праця великих трудових колективів має бути добре спланована, вміло керована, мало того, — вона потребує постійного нагляду та чіткого оперативного регулювання.

Справа в тому, що на великих, структурно складних підприємствах виробничий процес здійснюють, забезпечують і обслуговують багато різноманітних структурних підрозділів, участь у ньому беруть сотні, а іноді й тисячі працівників різних професій, спеціальностей, рівнів кваліфікації тощо. У цьому складному процесі використовується велика кількість різноманітного технологічного, енергетичного, підйомно-транспортного та допоміжного обладнання, матеріально-сировинних ресурсів.

Цілком природно, що така складна соціо-технічна система час від часу дає збої з різних причин: виходить з ладу техніка, окремі працівники порушують трудову технологічну або виконавську дисципліну, хтось не з'являється на роботу через хворобу, від постачальника невчасно надходять матеріальні ресурси, енергосистема припиняє подачу струму тощо. Перелік імовірних об'єктивних і суб'єктивних причин зупинок виробництва є довгий. Досвідчені керівники прагнуть передбачити їх, створити необхідні матеріальні резерви, страхові запаси,

утримувати резервну робочу силу. Подібні заходи дають частковий ефект, але збільшують витрати на виробництво.

Щоб мінімізувати витрати (якщо не усунути їх зовсім, то хоча б звести до мінімуму простої робочих місць), на підприємствах створюється система оперативного регулювання виробничих і трудових процесів. Основне її призначення — спостерігати за процесом виробництва й оперативно реагувати на всілякі порушення виробничого ритму, усувати неполадки, диспропорції, аварійні та інші небажані ситуації.

Центральною ланкою системи оперативного регулювання є керівники нижчого рівня управління: майстри виробничих дільниць, помічники майстрів, бригадири, керівники секторів, бюро, відділів, лабораторій тощо. Вони постійно перебувають у своїх трудових колективах, добре знають технологію та організацію виробництва й управління.

Керуючись плановими завданнями, керівники нижчого рівня управління розподіляють загальний обсяг роботи й розставляють працівників по робочих місцях, визначають, хто, в яку зміну має працювати, як замінити відсутнього працівника, хто має залишитись на роботі після закінчення робочого дня, скільки працювати надурочно тощо.

Детальніше розглянемо процес оперативного регулювання виробництва на прикладі промислового підприємства (рис. 18.3). Виробничі операції з виготовлення нової продукції виконують робітники основного виробництва на закріплених робочих місцях. Певна сукупність робочих місць за технологічними, предметними або іншими ознаками об'єднується в первинний структурний підрозділ — виробничу дільницю, яку очолює виробничий майстер.

Якщо в цеху декілька виробничих дільниць, то вводиться посада старшого майстра, який координує і контролює діяльність майстрів. Є великі цехи, в яких багато виробничих дільниць, що працюють по дві, три або чотири зміни на добу. У такому разі вводяться посади начальників змін для координації роботи старших майстрів. Функції начальника зміни може виконувати заступник начальника цеху. На підприємстві може бути кілька цехів основного виробництва, якими оперативно керує безпосередньо директор або його заступник з виробництва.

Підтримання встановленого виробничого ритму й оперативне регулювання трудових і виробничих процесів покладаються на виробничих майстрів. Функціональні й обслуговуючі підрозділи (на схемі їх десять, а насправді може бути й більше) мають цьому всіляко сприяти. На великих підприємствах функціональні та обслуговуючі підрозділи можуть мати свої осередки в цехах основного виробництва, що наближає їх до робочих місць, де здійснюється безпосередній виробничий процес.

Функціональні й обслуговуючі підрозділи виконують свої обов'язки згідно з планами роботи, графіками та регламентами обслуговування. Незважаючи на це, порушення, зупинки виробничого процесу трапляються з різних причин у різних місцях технологічного потоку не так уже й рідко.

У таких ситуаціях першою відповідальною особою, яка зобов'язана вжити заходів з усунення причини зупинки виробничого процесу, є майстер виробничої дільниці. Якщо він не в змозі самостійно усунути причину зупинки, використовуючи надані в його розпорядження ресурси та права, то мусить звертатись

до старшого майстра, диспетчера цеху або безпосередньо до служб, зобов'язаних це зробити відповідно до встановленого поділу праці.

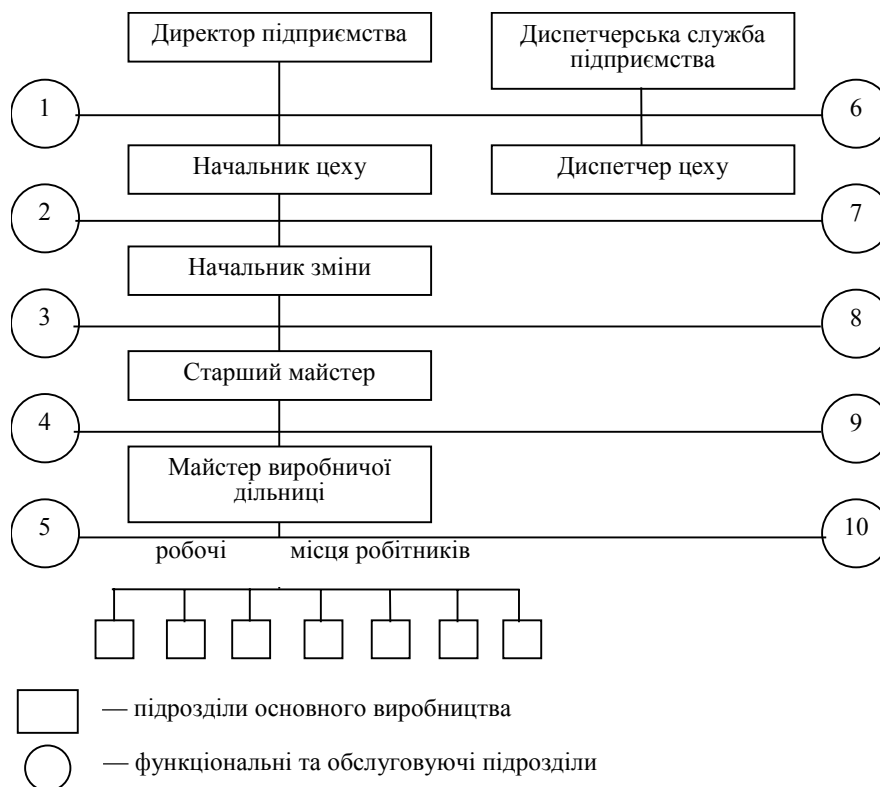


Рис. 18.3. Схема взаємодії лінійних і функціональних підрозділів з обслуговування та оперативного регулювання виробництва¹:

- | | |
|--|--|
| 1 — служба персоналу; | 6 — служба наладки й ремонту устаткування; |
| 2 — економічні служби; | 7 — служба енергетичного забезпечення; |
| 3 — технологічна служба; | 8 — інструментальний цех; |
| 4 — служба охорони праці; | 9 — транспортний цех; |
| 5 — служба матеріального забезпечення; | 10 — господарсько-побутові служби забезпечення |

Порушення організаційно-виробничих зв'язків між виробничими ділянками усувають старші майстри, начальники змін, диспетчери цехів.

Начальник цеху, як правило, щодня проводить оперативну (диспетчерську) нараду, на якій лінійні керівники цеху доповідають про стан виконання планових завдань, перешкоди, що виникають, висловлюють претензії до суміжників, надають пропозиції щодо усунення недоліків і перешкод.

Диспетчерська служба підприємства стежить за виконанням міжцехових поставок, координує використання загальнозаводських транспортних засобів, до-

¹ Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — С. 212.

повідомляє на оперативних нарадах у директора про стан виконання замовлень і відвантаження готових виробів замовникам продукції.

Директор підприємства або його заступник з виробництва періодично (не обов'язково щодня) проводить оперативні ділові наради за участю керівників цехів, функціональних служб, головних спеціалістів, на яких обговорюються питання щодо стану виконання планових завдань, графіка поставок продукції замовникам, залишків матеріально-сировинних ресурсів на складах підприємства тощо.

Охорона праці як чинник ефективної діяльності персоналу має не менше значення, ніж інші чинники. За сприятливих умов праці люди менше хворіють, їхня працездатність тримається на високому рівні, збільшується кількість відпрацьованого часу, що позитивно впливає на продуктивність праці. Підприємства заощаджує на тому, що не витрачає кошти на оплату лікарняних листків.

Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності. Кожен керівник, наділений правами планувати й організовувати діяльність більшого чи меншого трудового колективу, повинен оцінювати результати цієї діяльності за певний часовий період. Без їхнього оцінювання неможливо запровадити на підприємстві ефективне заохочення працівників, а також невідомо, як виконані працівниками встановлені для них планові завдання.

Процес оцінювання починається з обліку зробленого. Існують різні форми і методи первинного обліку результатів діяльності трудових колективів: від ручного запису кількості виготовлених предметів або виконаних технологічних операцій до автоматизованого обліку та реєстрації даних із використанням сучасних інформаційних технологій.

На промислових підприємствах серійного та одиничного виробництва, як правило, облік кількості та контроль якості виробленої продукції виконують переважно вручну контролери відділу технічного контролю. На заводах масового і безперервного виробництва продукції встановлюються технічні засоби контролю якості та реєстрації кількості виробів, що сходять з головного конвеєра. Відомі й мішані форми, коли контроль кількості продукції механізований, а якість перевіряється робітниками на конвеєрі чи спеціальними контролерами візуально.

У структурних підрозділах апарату управління підприємств облік і контроль виконання завдань покладаються на керівників нижчого рівня управління.

Результати діяльності трудових колективів та кожного окремого працівника оцінюють різні суб'єкти апарату управління. Результати роботи кожного працівника оцінює його безпосередній керівник, а результати діяльності структурних підрозділів — ті керівники (служби), які встановлювали планові завдання, але у зворотному порядку. Наприклад, цеху місячний план виробництва встановлює планово-економічний відділ підприємства. Начальник цеху розподіляє такий комплексний план за допомогою керованого ним планово-економічного бюро між начальниками змін, старшими майстрами та майстрами виробничих дільниць. Усі ці керівники звітують про стан виконання планових завдань у напрямі знизу вгору. Планово-економічне бюро цеху збирає звітну інформацію, узагальнює її та передає начальнику цеху, який оцінює підсумки діяльності кожного структурного підрозділу й подає відповідну узагальнену інформацію до планово-економічного відділу, який оцінює стан виконання планових завдань

кожним цехом, підприємством загалом і зведений звіт передає керівнику підприємства.

Діяльність працівників і структурних підрозділів оцінюється для порівняння фактично виконаної роботи з плановими показниками, визначення кращих трудових колективів, керівників і працівників, організації матеріального і морального заохочення, а також для вдосконалення планування й організації виробництва та трудових процесів.

18.5. Методи управління персоналом

Регулювання спільної діяльності працівників організації для успішного досягнення корпоративних цілей традиційно вирішується через використання низки методів управління персоналом.

У цьому контексті **метод управління персоналом** — це сукупність способів, прийомів та засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності.

Відомі кілька підходів до класифікації методів управління персоналом.

Г. В. Щокін виокремлює три групи методів управління персоналом:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.¹

Однак, на наш погляд, Г. В. Щокін неправомірно зараховує до групи економічних методів прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреб у кадрах, а також джерел їх забезпечення.

А. Я. Кібанов всю сукупність методів управління персоналом також зводить до трьох груп:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні².

Для кожної групи він наводить перелік методів. Із формулюванням назв деяких методів у складі цих груп важко погодитись.

Наприклад, до групи адміністративних методів записано: встановлення держзамовлень; формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання тощо.

Всі ці заходи мають місце в управлінні підприємствами, але ж прямої дії на трудову поведінку вони не справляють.

Так само викликають подив у групі економічних «методів»: капіталовкладення, кредитування, ціноутворення.

О. П. Єгоршин подібно до А. Я. Кібанова розглядає спочатку три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні³. Однак під час де-

¹ Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] ; за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. — К. : МАУП, 2006. — С. 214.

² Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2010. — С. 110.

³ *Егоршин А.П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — С. 464-517.

тального викладу третю групу методів розкладає на дві окремі: групу соціологічних і групу психологічних. На наш погляд, тут певна логіка присутня. Щоправда, назви деяких «методів» викликають подив, наприклад, «особистісні якості», «конфлікти», «тип особистості», «темперамент», «стреси».

В. Р. Веснін на відміну від Г. В. Щокіна, А. Я. Кібанова та О. П. Єгоршина методи управління персоналом зводить до чотирьох груп:

- організаційні;
- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні¹.

На наш погляд, виділення В. Р. Весніним в окрему групу організаційних методів заслуговує на підтримку, адже між організаційними та адміністративними методами є суттєві відмінності.

Узагальнивши праці тут названих та інших авторів, вважаємо за доцільне всю сукупність практичних методів управління персоналом структурувати за такими чотирма групами:

- організаційні;
- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні².

18.5.1. Організаційні методи управління персоналом

Назва цієї групи методів походить від слова «організація» в розумінні комплексу заходів, зміст яких полягає в координації дій окремих елементів системи³. У нашому випадку системою є підприємство, а її елементами — структурні підрозділи та працівники.

Завдяки використанню організаційних методів на підприємстві вибудовується, висловлюючись образно, своєрідний просторово-часовий каркас, у межах якого відбувається спільна діяльність працівників. Через застосування організаційних методів створюються рамкові умови діяльності персоналу, тому ці методи за логікою слугують своєрідною основою, базою, для застосування всіх інших методів.

Організаційні методи управління персоналом реалізуються здебільш у формі разових проектних рішень, заходів, регламентів, стандартів, положень, інструкцій тощо.

Із плином часу організаційні методи переглядаються, уточнюються, доповнюються, але за своєю суттю вони залишаються пасивними, однак це не є їхнім недоліком, таке їхнє призначення — зберігати стабільність організаційної основи виробництва.

В практиці господарювання найбільш поширеними є такі організаційні методи управління персоналом:

- спеціалізація цехів, діляниць, бригад, функціональних підрозділів, робочих місць (поділ праці);

¹ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 1998. — С. 316.

² У деяких джерелах використовується термін «морально-психологічні методи».

³ Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. — С. 853. — (з дод., допов. і CD).

- встановлення виробничих та інформаційних зв'язків між підрозділами та робочими місцями (кооперування праці);
- організація маршрутів руху транспортних засобів і потоків людей;
- встановлення пропускового режиму;
- розроблення графіків змінності роботи цехів, дільниць і бригад;
- встановлення правил внутрішнього трудового розпорядку;
- визначення функцій, завдань, обов'язків, прав і відповідальності підрозділів та працівників;
- організація робочих місць;
- встановлення регламентів обслуговування робочих місць;
- організація захисту здоров'я працівників;
- організація забезпечення робочих місць виробничими ресурсами;
- регулювання надання відпусток працівникам;
- регламентація контрольних процедур із перевірки якості продукції та послуг;
- встановлення порядку звітності підрозділів про виконання виробничих завдань;
- організація контролю за дотриманням технологічної, виконавської та трудової дисципліни.

Важливою умовою ефективності організаційних методів управління персоналом є системність їх застосування, тобто однаково відповідальне ставлення до створення і використання кожного методу без винятку.

18.5.2. Адміністративні методи управління персоналом

На відміну від організаційних адміністративні методи активні, вони засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Як зазначає В. Р. Веснін, адміністративні методи є методами владної мотивації, орієнтовані на примушування працівників до певної поведінки в інтересах організації.

Адміністративні методи базуються на статусній нерівності суб'єктів виробництва. Керівники наділені правами ухвалювати директивні (обов'язкові до виконання) рішення, встановлювати певний порядок дій, дозволяти й забороняти, винагороджувати працівників та застосовувати стягнення. Відповідальність за наслідки будь-яких керівних рішень завжди покладається на відповідних керівників. Підлеглі працівники повинні виконувати накази та розпорядження своїх керівників.

Адміністративні методи часто реалізуються у формі конкретних безваріантних завдань, норм діяльності, приписів тощо.

Ефективність адміністративних методів забезпечується оптимальним поєднанням засобів владного впливу на персонал із різними цільовими заходами, процедурами, формами комунікації (рис. 18.4).

Суттєвим недоліком адміністративних методів є те, що вони спрямовуються на досягнення запланованих, передбачуваних результатів, а не на зростання, захоплюють ретельність, старанність, але не ініціативу чи творчість.



Рис. 18.4. Засоби, заходи і процедури адміністративного впливу на персонал

18.5.3. Економічні методи управління персоналом

На відміну від адміністративних економічні методи діють на об'єкт управління не прямо, а опосередковано через застосування системи заохочень і санкцій.

Економічні методи управління засновані на врахуванні й використанні економічних інтересів працівників: індивідуальних, групових, колективних.

Для ефективного використання економічних методів управління персоналом на підприємствах використовують низку спеціальних засобів, до яких належать:

- плани і графіки виконання робіт;
- нормативи, стандарти якості робіт і послуг;
- нормативи, норми, ліміти витрачання виробничих ресурсів;
- калькуляції та ціни;
- кошториси витрат;
- економічні стимули і санкції.

Наявність таких засобів, хай і найвищої якості, не гарантує ефективної роботи працівників і колективів. Щоб вони запрацювали, їх треба супроводжувати, підтримувати цілеспрямованими процесами та процедурами, основними серед яких є:

- планування;
- звітність про виконання планів і завдань;
- облік і контроль;
- економічний аналіз;
- оцінювання працівників і колективів за реальним внеском у спільні досягнення;
- матеріальне і моральне заохочення працівників і колективів;
- застосування санкцій та стягнень за спричинені збитки з вини конкретних виконавців.

18.5.4. Соціально-психологічні методи управління персоналом

Ця група методів ґрунтується на врахуванні та використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів. Соціально-психологічні методи спираються на поведінкову психологію людей у сфері спільної праці.

Ці методи спрямовані на формування в трудовому колективі сприятливого соціального-психологічного клімату, творчого ставлення до праці, виховання в працівників корпоративного духу чи фірмового патріотизму.

Найбільш уживаними соціально-психологічними методами управління персоналом є:

- навчання і виховання;
- інформування і переконання;
- запобігання трудовим конфліктам;
- організація трудового змагання;
- соціальне планування;
- соціальне страхування;
- моральне заохочення;
- соціальний захист персоналу;
- розвиток соціального партнерства;
- розвиток соціальної відповідальності власника і менеджерів стосовно потреб та інтересів найманого персоналу.

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- Методи стимулювання засновані на задоволенні актуальних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу.
- Методи інформування сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно та свідомо регулювали свою трудову поведінку.
- Методи переконання використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників.
- Методи адміністративного примусу можуть застосовуватись тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво управління людьми проявляється в тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

18.6. Регулювання діяльності підрозділів підприємства

Структурний підрозділ організації — це спеціально створений орган управління, виробництва чи обслуговування з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

У практиці діяльності різних організацій найчастіше зустрічаються такі види структурних підрозділів:

- департаменти;
- управління;
- служби;

- відділи;
- відділення;
- цехи;
- бюро;
- сектори;
- лабораторії;
- дільниці.

Необхідність створення у структурі організацій певних підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи.

Положення про структурний підрозділ — це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі організації. Форма і структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління організаціями можуть зустрічатись положення, що структурою суттєво відрізняються одне від одного.

Домінують два підходи щодо структури та змісту положення про структурний підрозділ. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання та функції підрозділу, права, обов'язки й відповідальність керівника. У такому разі для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а Положення не охоплює розділи, які регламентують діяльність керівника.

З урахуванням практичного досвіду рекомендується така структура Положення про підрозділ:

1. Загальна частина.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Структура і штати.
5. Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права.
7. Відповідальність.

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями організації й затверджується першим керівником.

У розділі «Загальна частина» необхідною є інформація про:

- місце підрозділу в структурі організації;
- порядок створення і ліквідації підрозділу;
- підпорядкованість;
- керівництво підрозділу;

—основні нормативно-правові документи, якими повинен керуватись підрозділ у своїй діяльності.

У розділі «Основні завдання» наводиться стислий перелік питань або проблем, для розв'язання яких і створюється структурний підрозділ.

Розділ «Функції» містить розгорнутий перелік робіт або дій, виконуваних персоналом підрозділу для забезпечення поставлених перед ним завдань. Цей

перелік має бути узгоджений із відповідним розділом Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Наприклад, для розроблення змісту даного розділу в Положенні про відділ організації праці та заробітної плати доцільно скористатись кваліфікаційною характеристикою начальника такого відділу, урахувавши особливості конкретного підприємства.

Структура кожного конкретного підрозділу визначається керівником організації відповідно до обсягу, складності виконуваних робіт, поділу праці та штатно-фінансових можливостей. Структура апарату центральних органів виконавчої влади в Україні регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2002 р. № 1550. Згідно з цією постановою, наприклад, самостійний відділ у складі апарату міністерства утворюється з чисельністю не менше п'яти працівників, у складі управління відділ може бути створений чисельністю не менш чотирьох працівників, у виняткових випадках допускається створення відділу з трьох працівників.

У розділі «Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами» визначаються переважно організаційні та інформаційні взаємодії між підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі (проекти яких документів готує даний підрозділ, з ким їх погоджує, від кого яку інформацію одержує, коли яку інформацію та в які строки передає тощо).

Права структурного підрозділу водночас є правами його керівника. В розділі «Права» наводиться перелік делегованих підрозділу прав, користування якими сприяє виконанню закріплених завдань і функцій. Наприклад, одержувати від інших підрозділів необхідну для роботи інформацію, вести переписку з питань, що не потребують погодження з керівництвом організації, давати роз'яснення, консультувати з питань, що входять до компетенції підрозділу.

У розділі «Відповідальність» зазначається, за що персонально відповідає керівник структурного підрозділу. Наприклад, за своєчасну та якісну підготовку державної статистичної звітності, за збереження закріплених за підрозділом матеріальних цінностей, за дотримання працівниками правил і норм охорони праці та протипожежної безпеки. Стилістично неправильно формувати складові відповідальності в негативній формі на зразок «неналежне забезпечення», «неякісна підготовка» тощо.

18.7. Регламентування діяльності працівників

Закріплені за структурним підрозділом завдання та функції мають виконуватись якісно і своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями. Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозамінювання працівників підрозділу.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Посадова інструкція — це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи. Оскільки стандартної форми посадової інструкції не існує, кожна організація розробляє власну або використовує чийсь досвід.

На наш погляд, однією з кращих є така структура посадової інструкції для професіоналів.

1. Загальні положення.
2. Завдання та обов'язки.
3. Права.
4. Відповідальність.
5. Повинен знати.
6. Кваліфікаційні вимоги.
7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників.

Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад, то їхні завдання й обов'язки, права й відповідальність, взаємовідносини слід чітко розмежувати, а це означає, що посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоніфікованою.

Останнім часом серед фахівців з менеджменту персоналу все більшого визнання набуває думка про те, що посадова інструкція за обсягом інформації, яка в ній уміщується, уже не відповідає зростим вимогам щодо якості управління персоналом. Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який би містив також відомості про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінювання діяльності, оплату праці й соціальні гарантії тощо.

Добре розроблений паспорт посади може бути корисним для:

- підготовки оголошення про вакансію;
- професійного добору на посаду;
- професійної адаптації новоприйнятого працівника;
- вироблення критеріїв оцінювання роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем і працівником;
- захисту прав роботодавця у разі звільнення працівника, який не відповідає вимогам посади.

Наприклад, у ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» за участю автора розроблено видозмінену форму посадової інструкції (паспорт посади). Зразок такого документа наведено в дод. 12.

Крім згаданих документів, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватися контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями й правилами, планами та графіками виконання робіт, терміновими позаплановими завданнями керівництва організації.

Посадові інструкції затверджуються, як правило, для професіоналів, фахівців і технічних службовців, рідше — для керівників структурних підрозділів.

Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями, правилами експлуатації устаткування та техніки безпеки, технологічними картами, інструктивними настановами майстра або технолога.

Висновки

Ефективність функціонування кожної організації залежить від двох основних чинників: якості управління і злагодженості спільної діяльності працівників. Досягнення злагодженої та продуктивної роботи всіх ланок організації є одним із відповідальних завдань суб'єктів управління персоналом.

Дуже важливу організаційну і стабілізаційну роль щодо згуртованості і злагодженості роботи працівників та колективів відіграє технологія виробництва.

Як фундаментальна основа будь-якого виробництва технологія зумовлює характер і спосіб здійснення багатьох складових організації виробництва та управління персоналом. Зокрема технологія впливає на:

- склад і характеристики засобів виробництва;
- механізацію та автоматизацію трудових процесів;
- структуру і розташування виробничих одиниць;
- кількість технологічних операцій і маршрути руху предметів праці;
- режим (графік) роботи підприємства та його підрозділів;
- організацію виробництва і праці;
- професійно-кваліфікаційну структуру персоналу;
- умови і важкість праці;
- вимоги до компетенцій персоналу;
- вибір форм і систем оплати праці;
- особливості нормування праці.

Найперше в організації мають бути створені належні умови для ефективної діяльності, кадрове, нормативно-правове, організаційно-економічне та інженерно-технічне забезпечення.

Для підтримання потрібного ритму виробництва дуже важливо налагодити:

- безперебійне ресурсне забезпечення робочих місць;
- поточне обслуговування та оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- охорону праці персоналу;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

У системі засобів регулювання трудової діяльності активна роль належить методам управління персоналом:

- організаційним;
- адміністративним;
- економічним;
- соціально-психологічним.

Ефективність цих методів посилюється, якщо їх використовують творчо, в різних поєднаннях залежно від конкретної виробничої ситуації.

Для оперативного управління трудовими колективами в організаціях затверджують положення про структурні підрозділи. Цей документ розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями організації та затверджується першим керівником.

Закріплені за структурним підрозділом завдання і функції мають виконуватися своєчасно й якісно. Для цього їх треба персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями.

Закріплення за працівником службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції. Цей документ розробляє керівник підрозділу, а затверджує його перший керівник організації чи один із його заступників.

Посадові інструкції затверджуються, як правило, для професіоналів, фахівців і технічних службовців, рідше — для керівників. Річ у тім, що діяльність керівника, його обов'язки, права і відповідальність досить детально виписуються в положенні про підрозділ. Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями (нарядами), технологічними картами, правилами техніки безпеки, розпорядженнями майстра виробничої ділянки.

Терміни і поняття

Адміністративні методи управління персоналом
Економічні методи управління персоналом
Методи управління персоналом
Організаційні методи управління персоналом
Положення про структурний підрозділ
Посадова інструкція
Регулювання трудової діяльності персоналу
Соціально-психологічні методи управління персоналом
Технологія виробництва

Вправи до розділу 18

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте основні завдання регулювання спільної праці на підприємстві.
2. Розкрийте значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом.
3. Як впливає технологія на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу?
4. Важкість праці залежить від технології виробництва? Доведіть або спростуйте це твердження.
5. Який зв'язок існує між технологією виробництва і компетенціями працівників?
6. Як пов'язаний вибір форм і систем оплати праці з технологією виробництва?
7. Наведіть перелік основних чинників ефективності діяльності персоналу.
8. Якими засобами та способами суб'єкти управління персоналом підтримують потрібний ритм виробництва?
9. Розкрийте сутність і механізм дії методів управління персоналом:
—організаційних;
—адміністративних;
—економічних;
—соціально-психологічних.
10. Розкрийте призначення і структуру положення про підрозділ.
11. Розкрийте призначення і структуру посадової інструкції.
12. Якими засобами регулюють діяльність робітників? Наведіть приклади.

Ситуація 1

Суднобудівний завод уклав контракт з іноземним замовником на побудову контейнеровоза водотоннажністю 75 тис. т. До спуску судна на воду за графіком залишилося 15 діб, у той же час відставання судноскладальних робіт від графіка, з причин, незалежних від керівництва заводу, дорівнювало 27 діб. Таке відставання загрожувало порушенню термінів виконання контракту з негативними наслідками: великі штрафні санкції та втрата іміджу надійного партнера. Щоб надолужити відставання, генеральний директор зустрівся з представниками комплексної бригади судноскладальників і попросив їх тимчасово попрацювати без вихідних по 10 год за зміну. Він пообіцяв весь понаднормово відпрацьований час у подвійному обсязі додати до відпусток робітникам з відповідною оплатою.

Замість підтримки і схвалення пропозиції генерального директора бригадир від імені бригади заявив, що із завтрашнього дня бригада оголошує безстроковий страйк: «Ми вже двічі зверталися до дирекції і профкому заводу з проханням усунути несправедливість в оплаті праці. Технологічні умови роботи бригади дуже складні, крім того, робота просто неба в спеку і мороз, у дощ і сніг негативно впливає на продуктивність, працездатність і здоров'я. А середня зарплата в нас така сама, як і в робітників, що постійно працюють у приміщеннях. На жаль, крім обіцянок щось колись зробити, ми нічого не маємо».

Завдання. Вивчіть ситуацію і запропонуйте заходи, прийнятні для підприємства і для бригади судноскладальників.

Ситуація 2

Поліграфічний комбінат за власні кошти будував житловий будинок для своїх працівників. На завершальній стадії будівництва підрядник звернувся до керівництва комбінату з проханням допомогти робочою силою підготувати будинок і прилеглу територію до приймання комісією.

Упродовж двох тижнів на ці роботи направляли в позаробочий час працівників, що стояли в черзі на отримання житла. Останні п'ять днів перед здачею об'єкта працівників комбінату посилали на будову в робочий час.

Інженер-технолог I категорії М. Петлюк не потребував поліпшення житлових умов, але керівник відділу і його вирішив послати на будову в робочий час. М. Петлюк категорично відмовився виконувати розпорядження керівника, мотивуючи тим, що це не входить до його посадових обов'язків. Стосунки між М. Петлюком і начальством давно були напруженими з різних причин, у тому числі й з суб'єктивних з обох сторін.

На цей раз керівник відділу не стримався і переконав директора в тому, що М. Петлюка треба звільнити за ст. 40 п. 3 Кодексу законів про працю України. Наказ було видано, трудовий договір скасовано. Однак М. Петлюк сприйняв своє звільнення як порушення трудового законодавства і незаслужену образу, для захисту своїх прав він звернувся до суду.

Завдання. Спрогнозуйте рішення суду. Як мала діяти адміністрація комбінату, щоб не дійшло до розгляду справи в суді?

Література для поглибленого вивчення

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 496 с.
2. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с.
3. Кодекс законів про працю України. — К. : Видавець Фурса С. Я., 2006. — 96 с.
4. *Стаут Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут; [пер. с англ.] — М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. — 536 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2010. — 695 с.
6. Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого]. — К. : МАУП, 2006. — 496 с.

Розділ 19

МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 19.1. Мотивування працівників: сутність, чинники і значення.
- 19.2. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
- 19.3. Компенсаційний пакет: поняття, структура, вимоги до формування.
- 19.4. Формування соціального пакета на підприємстві.
- 19.5. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.
- 19.6. Нематеріальне мотивування працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 19.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- теоретико-методологічні засади мотивування працівників;
- структуру компенсаційного пакета;
- підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві;
- механізм забезпечення позитивного бренду роботодавця і соціальної відповідальності підприємства за допомогою різних складових соціального пакета;
- призначення та особливості використання програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі підприємства;
- призначення та особливості використання нематеріальних методів мотивації;

уміти:

- визначати основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу;
- ухвалювати управлінські рішення залежно від співвідношення рівня мотивованості і компетенцій у працівника;
- формувати конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- розробляти соціальні програми з метою формування позитивного бренду роботодавця та соціальної відповідальності підприємства;
- розробляти програми участі персоналу в прибутку та в акціонерному капіталі;
- проектувати заходи з посилення нематеріального мотивування трудової діяльності.

19.1. Мотивування працівників: сутність, чинники і значення

Бажання працівників трудитися з максимальною віддачею є одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Керівництво може розробити найкращі бізнес-плани, мати найсучасніше обладнання, використовувати інноваційні технології. Проте все це буде зведено нанівець, якщо працівники не матимуть необхідних компетенцій і не докладатимуть зусиль для досягнення поставлених цілей.

Неможливо ефективно управляти персоналом, досягати поставлених цілей без розроблення ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише за умов розроблення конкурентоспроможного компенсаційного пакета з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, виплати справедливої заробітної плати та гідного її рівня, створення належних умов праці, атмосфери поваги та довіри можна сподіватися на високу трудову віддачу та лояльність до підприємства й відповідно — на високі результати праці.

Суб'єкти управління персоналом підприємства мають знати, які мотиви спонукають працівників до високопродуктивної праці, якими способами їх можна активізувати, як забезпечити ефективне використання людського капіталу за допомогою розроблення конкурентних компенсаційних пакетів і дієвих методів нематеріальної мотивації.

Недостатня увага до мотиваційної політики, ігнорування потреб і очікувань працівників може призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що зрештою негативно позначатиметься на конкурентоспроможності підприємства.

Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства ілюструє рис. 19.1.

Мотивація працівників залежить як від зовнішніх чинників, що спонукають до певних результатів праці, до роботи в заданому режимі, так і від внутрішніх спонукальних причин та особистих прагнень. Якщо у працівника відсутнє бажання працювати з максимальною віддачею, якщо він не налаштований на професійне зростання, досягнення успіху, визнання, то результативність буде низькою.

Будь-яка діяльність людини обумовлена потребами. **Потреба** — це відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи. Незадоволена потреба спричиняє фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт. Класифікацію потреб наведено у табл. 19.1.

Потреби посідають чільне місце в мотиваційному механізмі працівників. У різних людей можуть домінувати різні потреби. Вони можуть змінюватися з часом, у разі задоволення одних потреб виникають інші. Пріоритетність потреб залежить від виховання людини, рівня її освіти, компетентності, психологічних характеристик, соціального статусу, ціннісних орієнтацій, досягнень і невдач на трудовому шляху.

Потреби залежать від віку працівника. На початку трудової кар'єри, особливо в амбітних працівників, домінують потреби в конкуренції та досягненнях.

Представники старшого покоління віддають перевагу стабільності та корпоративній культурі.



Рис. 19.1. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства

Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх отримання. В такому разі потреби набувають форми інтересів.

Інтерес — це форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певний предмет (благю).

Таблиця 19.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТРЕБ

Класифікаційна ознака	Види потреб
Природа виникнення	<i>Первинні</i> — фізіологічні, природжені (потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо). <i>Вторинні</i> — психологічні, усвідомлені з досвідом (потреби в успіху, повазі й т. ін.)
Суб'єкт вияву	<i>Особисті</i> — виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людини. <i>Групові</i> — виникають і розвиваються у процесі функціонування групи. <i>Суспільні</i> — визначаються необхідністю функціонування та розвитку суспільства
Кількісна визначеність і можливості задоволення	<i>Абсолютні</i> — мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами і послугами. <i>Дійсні</i> — мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага та послуги, але не пов'язані з платоспроможністю споживачів. <i>Платоспроможні</i> — визначаються відповідними можливостями споживачів

Класифікаційна ознака	Види потреб
Ступінь задоволення	<i>Задоволені</i> наявними благами і послугами. <i>Частково задоволені</i> — задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному. <i>Не задоволені</i> наявними благами і послугами
Частота виникнення	<i>Разові</i> — в разі їх задоволення більше не актуалізуються. <i>Періодичні</i> — виникають через більш чи менш тривалий проміжок часу. <i>Постійні</i> — мають постійний характер, пов'язані з благами, без яких людина не може обійтися
Характер, причина виникнення	<i>Матеріальні</i> — прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. <i>Трудові</i> — пов'язані зі змістом роботи, умовами, режимом праці. <i>Статусні</i> — прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу в колективі. <i>Творчі</i> — прагнення виконувати нестандартні завдання, брати участь в інноваційних проектах. <i>Соціально-психологічні</i> — прагнення до хороших взаємовідносин з керівниками, колегами, працювати в атмосфері довіри та допомоги. <i>Духовні, культурні</i> — прагнення користуватися продуктами культури, зокрема духовної; залежать від виховання, звичаїв і традицій
Ступінь усвідомлення	<i>Усвідомлені</i> — людина знає, чого їй бракує. <i>Неусвідомлені</i> — людина лише відчуває неспокій, брак чогось, але не знає, чого саме
Міра залежності / еластичності від різних чинників, як-от, віку, статі, професії тощо	<i>Незалежні / нееластичні від різних чинників</i> — притаманні всім людям. <i>Залежні / еластичні</i> — притаманні окремим представникам різних вікових, статевих, професійних та інших груп
Пріоритетність	<i>Домінантні потреби</i> — основні, найбільш значущі та пріоритетні. Характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник. Це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності. <i>Другорядні потреби</i> — значущі, але не основні, не першочергові. Характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання вдовольнити домінуючі потреби. <i>Потреби фонового рівня</i> — важливі, але незначущі для працівника. Характеризують блага, в одержанні яких заінтересований працівник, але від них він може відмовитися на користь домінуючих і другорядних потреб

Інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів.

Мотив — це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один із них може бути основним, провідним, інші — відіграють роль допоміжних. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їхньої сили й сталості. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Вплив мотивів на поведінку та дії людей також неоднозначний. Ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Поряд із категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив» у теорії та практиці мотивування працівників використовується термін «стимул».

Стимул — це зовнішній стосовно людини чинник, що має цільову спрямованість і спонукає працівника до дії.

І мотив, і стимул є спонуканням до дій. Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. В основі стимулу лежать зовнішні чинники: матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи. Мотив є також спонуканням до дії, але в його основі може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати і надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив лише у тому випадку, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Треба пам'ятати, що не всі зовнішні чинники-стимули можуть вплинути на поведінку працівника. До окремих з них він залишається байдужим, не реагує на них. У зв'язку з цим можна говорити про порогові значення стимулів.

Порогове значення стимулу — це той його рівень (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема, відповідну трудову поведінку, результати праці тощо.

Класифікацію стимулів наведено в табл. 19.2.

Таблиця 19.2

КЛАСИФІКАЦІЯ СТИМУЛІВ

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	<i>Заохочення</i> (матеріальні і нематеріальні винагороди). <i>Примус (покарання)</i> (обов'язковість підпорядкування нормам і правилам трудової поведінки, ймовірність покарання, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.)
Зміст стимулів	<i>Матеріальні:</i> — грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати); — негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок та ін.). <i>Нематеріальні:</i> — соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.); — моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.); — творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.); — соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги та ін.)
Спосіб впливу	<i>Прямі</i> (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату). <i>Непрямі, опосередковані</i> (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку та ін.)
Повторюваність	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
Сила впливу	<i>Слабкі</i> (нижче від порогового значення). <i>Середньої сили</i> (відповідають пороговому значенню). <i>Сильні</i> (перевищують порогове значення)

19.1. Мотивування працівників: сутність, чинники і значення

Стимулювання — це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій. Стимулювати означає давати поштовх із зовні, спонукати до діяльності, зорієнтованої на досягнення певних цілей. Стимулювання є одним із засобів мотивування. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з другого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей.

Мотивація є процесом, що відбувається в свідомості людини, спонукає її до певної поведінки, дій, націлює на певний результат.

Багатогранність поняття «**мотивація**» виявляється в багатьох значеннях і явищах. Мотивацію можна розглядати насамперед як *стан людини* і як *процес*, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді *мотивація* (у першому її значенні) — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Цей стан людини є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) і зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас *мотивацію персоналу* правомірно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. Це процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. Маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівників. У зв'язку з цим *мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності*. Ці процеси взаємопов'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку — одне з основних завдань суб'єктів управління.

Мотивацію персоналу можна розглядати (у третьому її значенні) і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає напрацювання методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих і корпоративних цілей.

На трудову поведінку людини впливає низка мотиваційних чинників, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, колективу, і внутрішніх — індивідуально-особистісних характеристик людини. До таких характеристик належать потреби, інтереси, цінності людини, ментальність тощо.

Посилення мотивації, ставлення до праці, трудової активності є одним з головних завдань суб'єктів управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників для формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес **мотивування**¹.

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються лише матеріальними стимулами. Самими лише матеріальними стимулами важко підтримувати високу трудову активність упродовж тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового просування. Важливе

¹ Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 4. — С. 34.

значення має розроблення об'єктивної системи оцінювання працівників, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури.

Перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного її рівня. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом відсутність належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

На більшості підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які займаються цими питаннями. На деяких підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій та пільг чи мотивації персоналу. Функції працівників служби персоналу полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, документального забезпеченні, проведенні мотиваційного моніторингу, консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, інформуванні працівників підприємства щодо умов оплати праці, посадового просування тощо.

Працівників мотивують їхні керівники. Керівники ухвалюють рішення щодо підвищення тарифних ставок і посадових окладів, виплати премій, інших компенсацій, посадового просування, зарахування до кадрового резерву, делегування повноважень, залучення до постановки цілей і прийняття рішень, присвоєння почесних звань та ін. У зв'язку з цим відповідальність за забезпечення ефективної системи мотивування працівників покладається на керівників.

19.2. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників

Важливе питання, яке треба враховувати в управлінні персоналом, — *співвідношення мотивованості і компетентності працівників*. Залежно від стану такого співвідношення можна виокремити чотири категорії працівників (рис. 19.2).



Рис. 19.2. Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності

Рекомендації до ухвалення управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності працівника подано в табл. 19.3.

Таблиця 19.3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО УХВАЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД СПІВВІДНОШЕННЯ РІВНЯ МОТИВОВАНОСТІ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКА

Співвідношення мотивованості та компетентності	Рекомендації
1. Високий рівень мотивованості — високий рівень компетентності	Удосконалення мотиваційної політики Прискорений професійний розвиток і посадове просування
2. Високий рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	<p style="text-align: center;">Діагностика</p> <pre> graph TD A[Діагностика] --> B[Недостатній рівень знань і навиків] A --> C[Невідповідність індивідуальних характеристик і здібностей] B --> D[Додаткове навчання] C --> E[Незначна невідповідність] C --> F[Значна невідповідність] E --> G[Спеціальні тренінги, індивідуально-особистісний розвиток] F --> H[Ротація, або переведення на іншу роботу] </pre>
3. Низький рівень мотивованості — високий рівень компетентності	<p style="text-align: center;">Аналіз потреб і мотивів</p> <pre> graph TD A[Аналіз потреб і мотивів] --> B[Є можливості для задоволення] A --> C[Відсутні умови для задоволення] B --> D[Запровадження індивідуальної системи мотивації] C --> E[Звільнення] </pre>
4. Низький рівень мотивованості — недостатній рівень компетентності	Звільнення, оскільки інші варіанти вимагатимуть значних витрат

Розділ 19. Мотивування працівників

19.2. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників

Перша група — мотивовані працівники з високим рівнем компетентності дуже цінні для підприємства. Всі зусилля керівництва та працівників служби персоналу мають бути спрямовані на їхнє закріплення на підприємстві. Для

цього треба запроваджувати ефективні системи мотивування з урахуванням потреб і очікувань працівників, інвестувати кошти в їхнє професійне зростання та сприяти кар'єрному просуванню.

До *другої групи* належать мотивовані працівники з низьким рівнем компетентності. У таких людей треба насамперед виявляти недостатні компетенції. Якщо за результатами оцінювання в працівника виявлено низький рівень знань і навиків, то його доцільно направити на додаткове навчання. Якщо працівник не відповідає вимогам посади за індивідуально-особистісними характеристиками та здібностями, а виявлена невідповідність є суттєвою (наприклад, низький рівень аналітичних чи організаторських здібностей), такому працівникові треба запропонувати іншу посаду.

До *третьої групи* належать немотивовані працівники з високим рівнем компетенцій. Щодо цієї групи працівників, то треба з'ясувати їхні актуальні потреби та очікування. Якщо на підприємстві є можливості, то слід задовольняти потреби працівників. Якщо на підприємстві відсутні умови для задоволення потреб (відсутність фінансових ресурсів, можливостей для кар'єрного зростання тощо), то доведеться припинити трудові відносини з такими працівниками.

До *четвертої групи* належать некомпетентні працівники з низьким рівнем мотивації. Рекомендується припинити трудові відносини з такими працівниками, оскільки реалізація інших управлінських рішень вимагатиме суттєвих витрат і не принесе потрібного результату.

19.3. Компенсаційний пакет: поняття, структура, вимоги до формування

Розроблення компенсаційного пакета є одним з актуальних завдань в управлінні персоналом.

Компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору.

Механізм визначення винагород має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівника на отримання необхідних результатів, стимулювати трудову поведінку в напрямі досягнення стратегічних цілей і завдань.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати відчуття в них справедливості. Винагорода має залежати від складності праці, відповідальності, цінності посади для підприємства, індивідуальних і колективних результатів праці, компетенцій працівників, стажу їхньої роботи на підприємстві, трудової активності та інших важливих чинників.

Під час проектування різних складових компенсаційного пакета потрібно також враховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Потреби й інтереси індивідуальні, залежать від віку, досвіду, рівня кваліфікації, компетентності працівників, структури їхнього особистого доходу та доходів інших членів родини. Тому важливо не лише гарантувати єдині правила нарахування та ви-

плати винагороди, а й забезпечувати гнучкість, диференційованість виплати складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів працівників.

Компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета треба орієнтуватися не лише на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники, насамперед на розміри заробітної плати, виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди із ринковими значеннями, насамперед її зниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою оплати праці, високої плинності, неуккомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників.

У разі якщо підприємство не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати нематеріальні винагороди, які можуть бути не менш привабливими для більшості працівників. Керівникам потрібно використовувати методи мотивації, спрямовані на задоволення потреб безпеки та захищеності, належності та причетності, поваги та самоствердження. До таких методів належать: гарантія стабільної зайнятості, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери взаємодопомоги, розвиток командної роботи, повага та визнання результатів роботи кожного члена команди, залучення до процесів ухвалення рішень, спільного обговорення стратегії розвитку підприємства, навчання на робочому місці для підвищення професійної компетентності працівників тощо.

Компенсаційна політика має сприяти розвитку корпоративної культури підприємства. Якщо на підприємстві цінується корпоративність, командний дух, то до компенсаційного пакета треба включати винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні форми оплати праці, преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі в прибутку тощо.

Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати вимоги трудового законодавства. Порушення законодавства робить політику оплати праці непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, провокує конфліктність, негативно позначається на конкурентності компенсаційної політики. Це спричиняє збільшення звільнень працівників та стримує залучення компетентних кандидатів на вакантні посади.

Будь-які нововведення в компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників. З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України). З іншого боку, такі нововведення знижуватимуть лояльність та мотивацію працівників.

Перш ніж запроваджувати на підприємстві якісь нові винагороди, керівництво має зробити ретельні розрахунки, обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх введення.

Структура і розмір компенсаційного пакета на підприємствах суттєво відрізняються залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. На рис. 19.3 наведено сучасну структуру компенсаційного пакета.

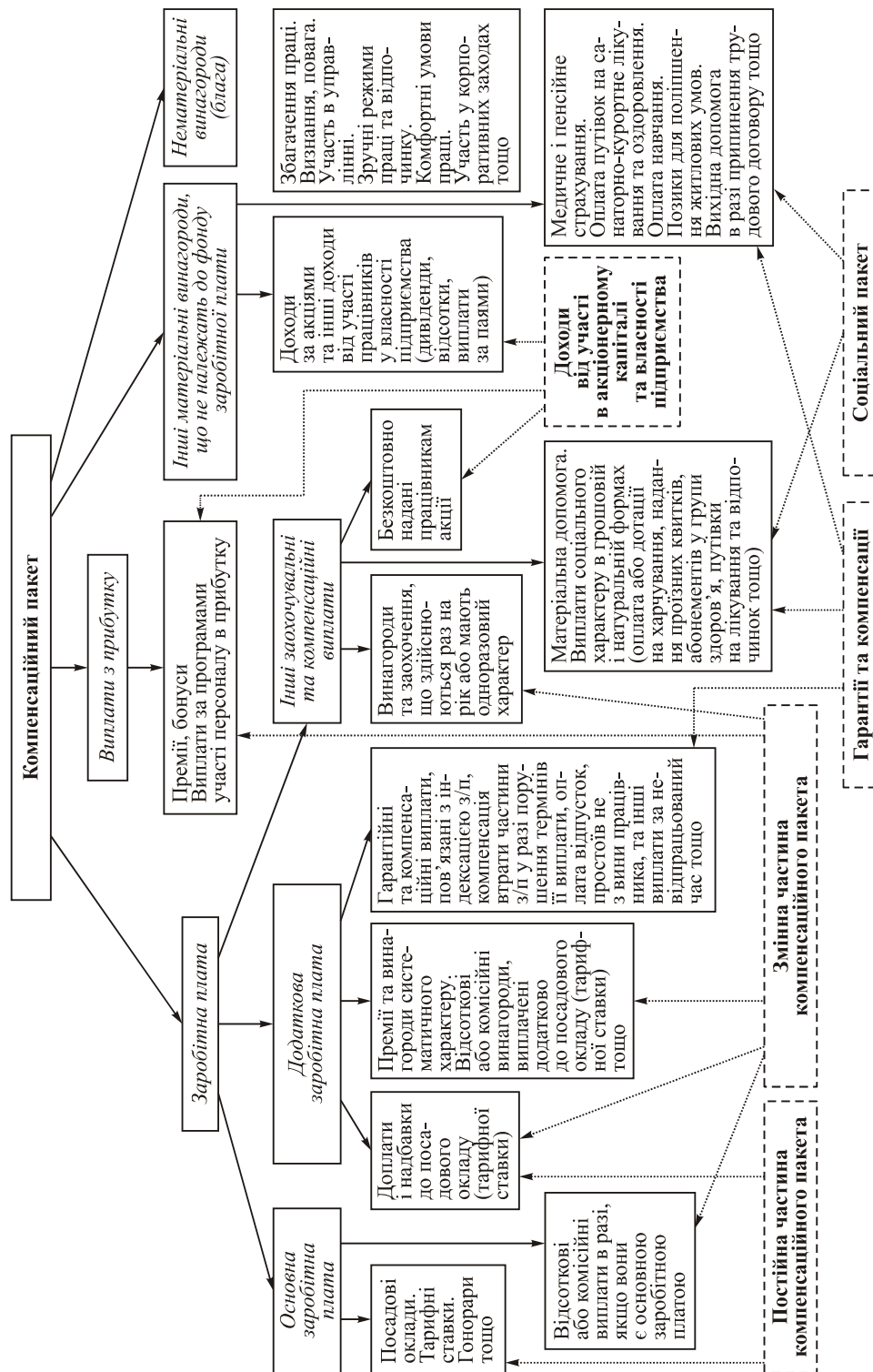


Рис. 19.3. Структура компенсаційного пакета

19.3. Компенсаційний пакет: поняття, структура, вимоги до формування

Чільне місце у компенсаційному пакеті і відповідно мотиваційному механізмі найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту членів їхніх родин.

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці та посадових обов'язків. Вона може мати форму тарифної ставки, відрядної розцінки, посадового окладу, гонорару, відсоткової або комісійної виплати.

Тарифна ставка і посадовий оклад працівника пов'язані з тарифним розрядом, кваліфікаційною категорією, рангом посади чи грейдом.

Гонорари штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших засобів масової інформації нараховуються за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди.

Відсоткові та комісійні нарахування залежать від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг).

Основна заробітна плата залишається постійною упродовж тривалого часу і не залежить від поточних результатів роботи працівника чи колективу¹.

Додаткова заробітна плата включає премії та винагороди, що мають систематичний характер, доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством та інші виплати.

Премія є додатковою формою винагороди, яка виплачується працівникові в разі досягнення підприємством чи підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в колективні досягнення.

Надбавки та доплати використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників і компенсації за несприятливі умови праці. Надбавки та доплати визначаються у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки).

Організаційно-економічний механізм визначення основної і додаткової заробітної плати викладено в підручнику «Економіка праці та соціально-трудові відносини»².

До **інших заохочувальних і компенсаційних виплат** належать: винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік чи мають одноразовий характер; матеріальна допомога, що має систематичний характер і надається всім чи більшості працівників; виплати соціального характеру (оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо).

Серед одноразових премій і винагород треба виокремити такі:

- винагороди (премії) за підсумками роботи за рік;
- щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);
- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, засвоєння та впровадження нової техніки і технології;
- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
- премії за уведення в дію в строк чи достроково виробничих потужностей, об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт;

¹ Крім основної заробітної плати робітників-відрядників і відсоткових або комісійних нарахувань у разі, якщо вони є основною заробітною платою.

² Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 538-576.

— одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат) тощо.

Важливе місце в мотиваційному механізмі належить соціальному пакету (рис. 19.3). Частина виплат і заохочень, які формують *соціальний пакет*, входять до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом), оплата чи дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали тощо.

Крім названих виплат, соціальний пакет містить *інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати*. Такими винагородами є: медичне і пенсійне страхування, оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за рахунок коштів фонду державного соціального страхування; оплата навчання, позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов, оплата послуг з лікування працівників; матеріальна допомога разового характеру, що надається працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей; вихідна допомога у разі припинення трудового договору тощо.

Важливою складовою компенсаційного пакета є гарантії та компенсації.

Гарантії забезпечують реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудова відносин. Гарантії можуть мати нематеріальний і матеріальний характер. Прикладом нематеріальних гарантії є збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи. Матеріальними гарантіями є збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, відпустки у зв'язку з навчанням, службового відрядження, перебування в медичному закладі на обстеженні.

Працівникам надаються гарантії в разі:

- обрання на виборну посаду;
- виконання державних або громадських обов'язків;
- переїзду на роботу до іншої місцевості;
- виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;
- службового відрядження;
- суміщення роботи з навчанням;
- направлення на навчання;
- направлення на обстеження до медичного закладу та ін.

Законодавство також визначає гарантії для окремих категорій працівників: жінок, інвалідів, неповнолітніх осіб тощо.

Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникові витрат, пов'язаних із виконанням ним трудових функцій. Прикладом таких компенсацій можуть бути виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями, під час переїзду на роботу до іншої місцевості, під час вимушеного припинення роботи не з вини працівника, за зношування інструментів, які належать працівникові, в разі використання їх у трудовій діяльності, тощо. Працівникові одночасно можуть надаватися гарантії та компенсації.

Розроблення компенсаційного пакета підприємства не є ізольованим процесом. Він має бути пов'язаний зі стратегічним плануванням, оцінюванням персоналу. Перш ніж розробляти чи вносити зміни до компенсаційного пакета, має проводитися попередня робота щодо діагностики (моніторингу) доцільності запровадження тих чи тих виплат, особливо добровільного характеру.

19.4. Формування соціального пакета на підприємстві

Відсутність чи обмаль соціальних гарантій для найманих працівників є однією з основних причин слабкої мотивації та підвищеної плинності персоналу. У зв'язку з цим важливим завданням проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової.

Соціальні виплати і заохочення є винагородами, які не пов'язані з кількістю та якістю праці. До них належать: медичне і пенсійне страхування; оплата чи дотації на харчування; оплата навчання, путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення; компенсація транспортних витрат; вихідна допомога в разі припинення трудового договору та інші соціальні виплати, передбачені законодавством та встановлені роботодавцем самостійно.

У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець прагне досягти таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця;
- залучити і закріпити компетентних працівників;
- стимулювати покращення результатів праці;
- поліпшити якість трудового життя;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- зміцнити лояльність працівників до організації, знизити плинність;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- покращити соціально-психологічний клімат, зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

Основна тенденція в розвитку політики трудових доходів провідних компаній полягає у збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика вказує на те, що керівництво не лише прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню людського капіталу.

Вирішення соціальних проблем потребує чималих матеріальних, фінансових ресурсів, одержання яких можливе за наявності позитивних економічних результатів. Разом з тим досягнення високих економічних результатів неможливе без соціального розвитку. Як свідчить досвід, соціально відповідальні підприємства досягають успіху та високого рівня конкурентоспроможності на ринку. Отже, роботодавці мають прагнути досягнення компромісу між законним правом на одержання прибутку і доцільністю задоволення соціальних потреб працівників.

Розрізняють декілька *підходів до формування соціального пакета* на підприємстві.

Підхід I. Установлення *однакового набору соціальних виплат і заохочень* усім працівникам підприємства. Такий підхід є прийнятним для малих підприємств сфери послуг, де всі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкурентної боротьби, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто під-

креслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення, наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо.

Подібна практика є неефективною для середніх і особливо великих підприємств. Більше того, «зрівнялівка» у соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, збільшення набору соціальних виплат для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що негативно позначатиметься на фінансовій стійкості підприємства. З іншого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних людей (у першу чергу керівників вищої ланки управління), знижуватиме лояльність і мотивацію працівників.

Підхід II. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до ієрархічної структури підприємства*. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги і досягнення вищих посадових осіб, сприятиме посиленню їхньої мотивації та лояльності, а отже, і закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середньої і нижчої ланок управління, професіоналів і фахівців. Для цього має бути розроблений на підприємстві ефективний порядок посадового просування, забезпечуватись рівні можливості для підвищення в посаді працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи (табл. 19.4).

Приклад

Таблиця 19.4

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО ДО ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Категорія персоналу	Виплати
Керівники вищого рівня	— Медичне страхування; — надання автомобіля в користування; — страхування особистого автомобіля; — оплата мобільного зв'язку; — додаткова оплачувана відпустка; — оплата навчання; — оплата санаторної путівки один раз на рік; — позики та кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники середнього рівня	— Оплата харчування (безкоштовні обіди); — компенсація транспортних витрат; — оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо); — медичне страхування; — оплата навчання; — часткова оплата санаторної путівки один раз на рік; — позики і кредити на придбання житла та автомобіля після 5 років роботи в організації
Керівники нижчого рівня, професіонали і фахівці	— Оплата харчування (безкоштовні обіди); — компенсація транспортних витрат; — оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо); — оплата навчання; — часткова оплата санаторної путівки один раз на рік

III підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до грейдів* (кваліфікаційних груп з оплати праці). За такого підходу що вищий грейд, до

якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання працівників. Працівникам, які досягли високих результатів, надається набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів (табл. 19.5).

Приклад

Таблиця 19.5

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ

Грейди	Виплати
13—14-й	Пакет 4 — Надання опціонів; — надання автомобіля в користування; — медичне страхування; — оплата мобільного зв'язку; — оплата санаторної путівки один раз на рік
9—12-й	Пакет 3 — Медичне страхування; — оплата мобільного зв'язку; — часткова оплата санаторної путівки один раз на рік
5—8-й	Пакет 2 — Медичне страхування; — компенсація транспортних витрат; — часткова оплата санаторної путівки один раз на рік
1—4-й	Пакет 1 — Медичне страхування; — компенсація транспортних витрат

Підхід IV. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складається 2–3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам дається можливість обрати той склад пакета, який відповідає їхнім потребам та інтересам. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім (табл. 19.6).

Приклад

Таблиця 19.6

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ЗА ПРИНЦИПОМ «КАФЕТЕРІЮ»

Набір 1	Набір 2	Набір 3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину на суму ____ грн	Медичне страхування
Оплата мобільного зв'язку	Страхування особистого автомобіля	Оплата занять у спортивному клубі
Оплата харчування (безкоштовні обіди)	Часткова оплата путівки один раз на рік	Часткова оплата путівки один раз на рік

Підхід V. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати і заохочення із запропонованого переліку. Кожне

заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума.

Приклад

В українській компанії «Київстар» запроваджено стандартні та індивідуальні соціальні пакети. Всі штатні працівники компанії отримують стандартний соціальний пакет. Стандартний пакет включає медичне страхування, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, оплату мобільного зв'язку для працівників та членів їхніх родин. Окремі фахівці отримують, крім стандартного, також індивідуальний соціальний пакет. На відміну від стандартного, працівник має право самостійно обрати виплати та заохочення в межах виділеної компанією суми¹.

Підхід VI. Монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати працівників компенсуються грошима, як, наприклад, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Багато хто хоче обрати саме такий варіант, однак фахівці з управління персоналом не рекомендують використовувати цей підхід, оскільки грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага.

Важливе місце в соціальному пакеті посідають *програми соціального страхування персоналу*. На практиці дістали поширення програми:

- медичного страхування;
- страхування життя чи від нещасного випадку;
- страхування майна;
- недержавного пенсійного страхування.

Добровільне медичне страхування є привабливим для більшості працівників. Програми добровільного медичного страхування економічно вигідні для роботодавця, оскільки дають змогу зменшити втрати, пов'язані із загальними та професійними захворюваннями працівників.

Договір медичного страхування є угодою між роботодавцем і страховою організацією, згідно з яким остання зобов'язується фінансувати та надавати працівникам медичні послуги певного обсягу та якості. Програмами страхування можуть бути передбачені такі основні види послуг:

- надання швидкої медичної допомоги;
- госпіталізація в лікувальну установу для отримання хірургічного, консервативного чи симптоматичного лікування;
- амбулаторно-поліклінічна й консультаційно-діагностична допомога;
- надання стоматологічних послуг тощо.

Програми медичного страхування можуть включати надання медичної допомоги у закладах різного класу («люкс», «комфорт», «стандарт») та різний рівень компенсації витрат на лікування. Застраховані працівники одночасно можуть прикріплюватися до кількох лікувальних установ. Ліміт відповідальності страхової компанії може бути необмеженим.

Витрати на корпоративне медичне страхування є меншими, ніж на індивідуальне, адже страхові компанії надають знижки за умов охоплення програмами страхування більшої кількості працівників.

¹ Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1-2 (42-43). — С. 63.

Основні критерії вибору роботодавцем страхової компанії:

- перелік послуг, які надаються в межах корпоративних програм;
- якість страхових послуг;
- вартість страхових внесків.
- імідж страхової компанії.

Про репутацію страхової компанії можна дізнатись із матеріалів, розміщених в ЗМІ, Інтернеті, а також від партнерів, керівників підприємств, які мають досвід співпраці зі страховими компаніями. Перелік підприємств, які є клієнтами певної страхової компанії, можна знайти на її корпоративному сайті.

Привабливою пропозицією для працівників є включення до компенсаційного пакета *страхування життя* чи *страхування від нещасного випадку*. За цими програмами працівники або члени їхніх родин отримують гарантовані грошові компенсації в разі смерті працівника, інвалідності, травмування, тимчасової або повної втрати працездатності, критичних захворювань (онкологія, інсульт тощо), необхідності госпіталізації та хірургічних втручань.

Помилковою є позиція роботодавців, які вважають страхування від нещасних випадків значною статтею витрат і віддають перевагу разовому наданню матеріальної допомоги постраждалим. Вартість полісів невисока, тому для уникнення суттєвих витрат в екстрених ситуаціях роботодавцям вигідніше заручитися гарантованою компенсацією страхової компанії.

Програми страхування розробляються з урахуванням специфіки бізнесу підприємства. Один із варіантів — використання класичної програми страхування від нещасного випадку. За такою програмою кошти виплачуються у випадку настання смерті, інвалідності чи травмування. Цей варіант є вигідним для молодих колективів із невисоким ступенем ризику виникнення нещасних випадків. Інший варіант — страхування у випадку виникнення критичних захворювань: онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба у трансплантації органів тощо. Ця програма може доповнювати добровільне медичне страхування, за яким страхове покриття не включає подібні захворювання. Відповідно до умов страхових договорів роботодавець також може отримати виплати у разі втрати цінного працівника.

Для особливо цінних працівників, які є «золотим фондом» підприємства, роботодавці запроваджують *довгострокові накопичувальні програми страхування*. За такими програмами між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода. Роботодавець з певною періодичністю робить страхові внески. Працівник отримає виплати у випадку, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює на підприємстві десять років. Якщо він не виконає умов роботодавця (не допрацює до кінця терміну), то не отримає грошової винагороди. У такому разі всі накопичені кошти повертаються роботодавцю. Такі програми є ефективними для утримання компетентних працівників, тому їх часто називають «золотими наручниками».

У компенсаційних пакетах керівників вищої ланки управління в зарубіжній практиці дістали поширення *програми «золотих парашутів»*. Їх запроваджують, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадових осіб у разі звільнення чи пониження в посаді внаслідок поглинання підприємства іншими. Запровадження таких програм робить процедуру поглинання дорогою і непривабливою. «Золоті парашути» можуть встановлюватися для різної кілько-

сті посадових осіб (від двох до двадцяти), що залежить від специфіки та розміру підприємства. З посадовими особами укладаються спеціальні контракти. Умови контрактів відрізняються, але можна виокремити типові гарантії, що їх надають керівникам:

- базовий оклад виплачується одноразово або частинами після звільнення впродовж 1—5 років;
- зберігаються усі види заохочення, які виплачувалися до звільнення чи пониження в посаді;
- зберігаються опціони на акції тощо.

19.5. Програми участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі

Важливою складовою сукупних доходів працівників є виплати, пов'язані з участю в прибутку підприємства та в акціонерному капіталі.

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності, зокрема, найважливіших економічних показників. У разі досягнення (покращення) відповідних показників працівники одержують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку.

У більшості програм право на участь у прибутку мають усі працівники, крім перших керівників. Для участі в прибутку працівникові треба відпрацювати на підприємстві повний календарний рік.

Відомі три схеми (програми) визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар.

Програма Скенлона ґрунтується на розподілі між працівниками і власниками підприємства економії витрат на оплату праці, одержаної внаслідок підвищення продуктивності праці.

Процедура визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства включає такі дії:

- розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції;
- якщо ця частка є меншою, ніж була запланована, то економія визначається як різниця між розрахованим за вихідним нормативом фондом заробітної плати і фактичними витратами на оплату праці;
- отримана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між власником і працівниками: 25 % залишається у власника підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками;
- із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, решта — розподіляється між працівниками.

Програма Скенлона є ефективною, якщо працівники беруть активну участь в управлінні, особливо у визначенні способів підвищення продуктивності праці.

Програма Ракера спрямована на стимулювання працівників за збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю заробітної плати. Умовно чиста продукція визначається як дохід від реалізації продукції за мінусом витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Програма Improshare ґрунтується на заохоченні працівників до економії робочого часу (в людино-годинах), який витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Схема відрізняється від інших тим, що результати підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях затрат робочого часу (в людино-годинах). Згідно з цією програмою визначається базовий норматив — кількість людино-годин робочого часу, потрібна для виробництва одиниці продукції. Для цього загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції. Потім фактичні витрати праці на одиницю продукції зіставляються з базовим нормативом. Якщо фактична кількість людино-годин менша за базовий норматив, то працівникам виплачується відповідна премія. Особливістю цієї програми є те, що базові нормативи визначаються за досягнутого технічного рівня виробництва. У разі будь-яких суттєвих інновацій базові нормативи підлягають перегляду.

Крім розглянутих програм також використовуються інші підходи до визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства. Один із таких підходів — визначення частини прибутку роботодавцем на власний розсуд з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Такий підхід дає змогу контролювати розмір виплат, проте нівелює мотиваційний ефект від залучення працівників до участі в управлінні підприємством. Інший підхід — установлення порогового (мінімального) значення прибутку. В разі отримання прибутку нижче від порогового значення премії з прибутку працівникам не виплачуються.

Після визначення частини прибутку для розподілу між працівниками обирається спосіб розподілу:

- пропорційно розміру заробітної плати (середньомісячної за рік);
- пропорційно розміру заробітної плати і стажу роботи на підприємстві;
- пропорційно розміру заробітної плати з урахуванням індивідуальних результатів праці (чи трудового внеску в колективні результати праці);
- фіксована виплата в однаковому розмірі всім працівникам незалежно від розміру заробітної плати, стажу роботи на підприємстві та індивідуальних результатів праці.

Програми участі персоналу в акціонерному капіталі розробляються для посилення заінтересованості керівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріпленні їх на підприємстві. На вітчизняних підприємствах ця практика поки що не набула поширення. В західних компаніях довгострокові виплати (Long Term Incentive Plan — плани довгострокової мотивації) становлять суттєву частину всіх виплат керівникам вищого рівня управління. Традиційно учасниками таких програм є вище керівництво організацій. Останнім часом подібні програми почали використовувати також для мотивації інших компетентних і цінних працівників, що обіймають ключові посади на підприємстві.

Серед поширених програм довгострокової мотивації працівників є такі:

- фантомні акції та фантомний опціон (Stock Appreciation Rights) — програма, за якою працівник у кінці наперед визначеного терміну отримує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між майбутньою і теперішньою вартостями акцій. Фантомні акції та фантомний опціон використовуються в разі, коли власники підприємства не готові виділити частину акцій для видачі працівникам.

— опціон на викуп акцій (stock option) — програма, за якою керівник дістає право викупити за фіксованою ціною акції підприємства через кілька років. Позаяк ціна є фіксованою, то керівник зацікавлений у тому, щоб максимально збільшити ринкову ціну акцій впродовж відповідного періоду;

— обмежений опціон (restricted stock) — програма, за якою керівник має право безкоштовно отримати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві впродовж визначеного часового періоду;

— дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижче від ринкової (employee stock purchase plan);

— грант на безкоштовне отримання акцій (stock grant) за умов досягнення встановлених фінансових показників після закінчення відповідного періоду. Керівник одержує визначену кількість акцій у разі досягнення певних цілей. Бажання підвищити вартість пакета акцій мотивує керівника до підвищення вартості бізнесу.

Більшість програм участі персоналу в акціонерному капіталі потребує укладання відповідних договорів між власником підприємства та працівником. Прикладом такого договору є опціонний контракт. Відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» *опціон* — це стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту.

Власник підприємства зобов'язаний продати цінні папери на умовах укладеного опціонного контракту. Покупець опціону має право відмовитися в будь-який момент від придбання таких цінних паперів.

Доходи від участі персоналу в акціонерному капіталі не обмежуються лише зазначеними виплатами. У разі якщо працівники підприємства отримують акції та стають акціонерами підприємства, їм виплачують дивіденди.

Дивіденди — це грошові виплати з прибутку акціонерного товариства, який розподіляється між акціонерами відповідно до кількості, видів акцій та частки, якою вони володіють.

Дивіденди за акціями сплачуються один раз на рік за підсумками календарного року за рахунок прибутку, що залишається після сплати встановлених законодавством податків, інших платежів у бюджет і відсотків за банківські кредити. Рішення про те, яку частину прибутку спрямувати на сплату дивідендів, ухвалюється загальними зборами акціонерів. Розмір дивідендів, строки, спосіб і порядок виплати визначаються статутом товариства.

У західних компаніях суттєву частку компенсаційних пакетів керівників вищого рівня управління становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від вартості капіталу компанії (ціни акцій) і досягнення довгострокових цілей. Що вищим є рівень керівництва, то меншою є частка основної заробітної плати в компенсаційному пакеті, натомість збільшуються премії, бонуси та виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства.

Близько 25 % усіх виплат вищому керівництву становить основна заробітна плата, 25 % — премії та бонуси, 50 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства. У США компенсаційний пакет генерального директора в середньому має таку структуру: 18 % — основна заробітна плата, 22 % — винагороди за результатами роботи за рік, 60 % — виплати від учас-

ті в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей¹.

19.6. Нематеріальне мотивування працівників

Першочерговим інтересом людини завжди було задоволення матеріальних потреб. Згодом людина навчилася працювати так, щоб задовольняти різноманітні потреби, а не лише матеріального характеру.

Матеріальне мотивування відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників на підприємстві. Проте матеріальні чинники не завжди є вагомими стимулами забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів, адже людина поряд із матеріальними прагне забезпечувати різні соціальні, культурні та духовні потреби.

Приклад

У процесі дослідження, проведеного працівником агенції «Шведські економічні й фінансові консультанти з міжнародного розвитку» К. Ферлінгом, було з'ясовано, що для шведських працівників першочергове значення мають командний дух, дружба, партнерство і колектив. На другому місці — цікава робота, на третьому — самостійний характер праці та відповідальність за результат. Розмір заробітної плати посідає сьоме місце. Основними мотивами керівників вищої ланки управління є можливість особистого розвитку, команда, якою вони керують, наявність умов для досягнення поставлених цілей. Важливе значення має також схвалення радою директорів результатів їхньої праці².

Постійні зміни в структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни в:

- характері та змісті праці, що відбуваються під впливом інноваційного розвитку, збільшення питомої ваги інтелектуальної праці;
- професійно-кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу;
- матеріальному стані найманих працівників та якості трудового життя та ін.

Важливе значення в управлінні персоналом і забезпеченні позитивного бренду роботодавця мають також нематеріальні методи мотивування. У країнах із високим рівнем трудових доходів матеріальні стимули дедалі менше мотивують працівників, натомість зростає значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізуватися. Такі чинники є визначальними для вибору місця роботи, активної трудової поведінки та задоволення пріоритетних потреб вищого рівня.

¹ Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 114-115.

² Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1-2 (42-43). — С. 61-62.

В умовах соціально-економічної нестабільності, обмежених можливостей підвищення заробітної плати й розширення соціальної складової компенсаційного пакета грамотне використання керівництвом нематеріальних методів мотивування може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного кадрового складу та закріплення компетентних працівників на підприємстві.

Нематеріальні методи мотивації особливо актуальні для сфери малого бізнесу, де командна робота, згуртованість колективу, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей та виживання підприємства у конкурентній боротьбі. Для працівників великих підприємств, крім конкурентного компенсаційного пакета, важливе значення має корпоративна культура, відчуття причетності до підприємства, справедливе оцінювання, забезпечення рівних можливостей для професійного зростання та посадового просування, поінформованість працівників про діяльність підприємства тощо.

Для забезпечення ефективної системи нематеріального мотивування відповідні методи мають ґрунтуватися на індивідуальному підході. Для цього варто знати, які потреби є домінантними для певної групи працівників та використовувати відповідні методи мотивування для забезпечення потрібної трудової поведінки і досягнення цілей. Рекомендації щодо мотивування працівників відповідно до домінантних потреб подано у табл. 19.7.

Таблиця 19.7

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ВІДПОВІДНО ДО ДОМІНАНТНИХ ПОТРЕБ**

Потреби	Приклади методів мотивування
Потреба у визнанні	— Публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників; — запровадження почесних звань для успішних працівників; — підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами; — надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце
Потреба в спілкуванні	— Укладення безстрокового трудового договору; — запровадження корпоративних традицій; — організація корпоративних заходів; — запровадження перерв на відпочинок упродовж робочого дня для неформального спілкування
Потреба в надійності та безпеці	— Забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання; — своєчасність виплати заробітної плати; — створення безпечних умов праці та зручних робочих місць
Потреба в стабільності	— Обґрунтоване планування виробничих завдань; — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості у завтрашньому дні; — мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі, дотримання трудового законодавства
Потреба в соціальному статусі та владі	— Ретельне планування кар'єри; — зарахування працівника до кадрового резерву керівників; — делегування повноважень для виконання складних завдань; — залучення до ухвалення рішень та участі в нових проектах

Потреби	Приклади методів мотивування
Потреба в незалежності та свободі	— Розширення самостійності в роботі; — залучення до проведення внутрішнього аудиту на підприємстві; — послаблення контролю за працівниками; — створення умов для ухвалення самостійних рішень
Потреба в конкуренції, змаганні	— Об'єктивне оцінювання працівників; — проведення конкурсів, змагань; — підвищення кваліфікації працівників; — надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях; — залучення до ухвалення рішень
Потреба в досягненнях	— Заохочення активності та ініціативи працівників; — заохочення працівників, які беруть на себе додаткову відповідальність під час виконання завдань; — формування в працівників впевненості у власній компетентності
Потреба в творчості	— Пропонування творчих, нестандартних завдань; — запровадження гнучкого графіка роботи; — організація «мозкових штурмів» для вирішення креативних завдань
Потреба в інноваціях	— Пропонування складних завдань; — залучення працівників до висунення нових ідей з вирішення складних завдань; — підвищення кваліфікації працівників

Важливим мотиваційним чинником є *постановка працівникам чітких і конкретних цілей*. Відомо, що коли цілі складніші, то працівник може досягнути кращих результатів. Проте планка цілей має бути не надто високою, оскільки існує ризик їх недосягнення. У зв'язку з цим постановка складних цілей може дати позитивні результати за умов реалістичності їх досягнення.

Важливою характеристикою є актуальність цілі для працівника. Актуальність залежить від того, які винагороди одержує працівник у разі досягнення визначеної цілі. Пріоритетність цілей у різних працівників може суттєво відрізнятися під впливом рівня розвитку професійно важливих компетенцій, специфіки роботи тощо. Залучення виконавців до постановки цілей може стати для них додатковим мотиваційним чинником.

Серед методів нематеріального мотивування слід виокремити *програми професійного розвитку персоналу*. Головною метою навчання є формування і розвиток професійно важливих компетенцій. Це є значним мотиваційним чинником, особливо для орієнтованих на професійне зростання працівників.

Програми професійного розвитку можуть включати навчання у вишах, аспірантурі та докторантурі, стажування в провідних вітчизняних і зарубіжних фірмах та університетах, організацію семінарів, тренінгів, інші форми довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації. Керівництво підприємств, орієнтованих на розвиток персоналу, запроваджує системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході, створюють у своїй структурі спеціальні підрозділи: департаменти чи служ-

би розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення та реалізація програм безперервного навчання¹.

У вітчизняній практиці широко використовуються різноманітні тренінги, які мотивують працівників, якщо:

- таке навчання сприяє покращанню результатів роботи;
- працівники зацікавлені в отриманні корисної інформації;
- працівники усвідомлюють, що керівництво серйозно ставиться до їхнього навчання, тому витрачає на це час і кошти;
- тренінг сприймається не як примусовий захід, а як заохочення;
- під час тренінгу проводяться конкурси, учасники отримують призи та нагороди;
- працівникам пояснюють, яким чином вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти кращих результатів.

Важливим нематеріальним методом мотивування є також проведення *корпоративних заходів*. Для посилення мотиваційного впливу на трудову поведінку на корпоративних заходах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від посад, які вони обіймають. Про умови проведення корпоративних заходів (програма, правила поведінки, стиль одягу тощо) працівникам треба повідомляти заздалегідь.

Якщо під час організації заходів з виїздом за місто керівництво планує поєднати робочі наради з відпочинком, то варто дотримуватися такого співвідношення робочого часу і часу відпочинку: 50:50 чи 40:60. Зміщення часу на користь роботи викликатиме невдоволення у працівників².

Ефективним мотиваційним заходом є *організація нагороджень*. Під час розроблення програм нагороджень треба враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які керівництво підприємства хоче прищепити й розвивати в працівників. Якщо керівництво зацікавлене в збільшенні обсягів продажу, то нагороджувати треба працівників, які досягли кращих результатів у цій справі. Якщо першочерговим завданням є розширення клієнтської бази, то слід нагороджувати працівників, які залучили найбільшу кількість клієнтів. Якщо керівництво хоче прищепити командний дух, готовність прийти на допомогу колегам, нагороджувати потрібно працівників, котрі отримали найвищий рейтинг за результатами опитування.

Важливо, щоб працівники всіх категорій персоналу мали шанс заслужити нагороду. Організація конкурсів і нагород лише для працівників однієї категорії негативно позначатиметься на соціально-психологічному кліматі та мотивації працівників тих професійних груп, які не мали можливості брати участь у конкурсах.

Важливим питанням є визначення оптимальної кількості нагород. Якщо їх забагато, вони знецінюються і не справляють потрібного мотиваційного впливу на роботу працівників. Якщо нагород дуже мало, то працівники, що докладають значних зусиль для досягнення результатів і не одержують нагороду, почувати-

¹ Ці питання ґрунтовно викладено в Розділі 16 «Розвиток персоналу».

² *Іванова С.В.* Мотивация на 100 % : А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 244-245.

муться ошуканими. Фахівці з управління персоналом вважають, що оптимальним є варіант, коли за результатами конкурсу 10–15% членів команди отримують нагороди¹.

Вручати нагороди краще в урочистій обстановці, тоді вони видаються ціннішими і справляють більший мотиваційний вплив. Вручення нагород варто пов'язувати з корпоративними заходами: Новим роком, Днем заснування компанії, щорічними зборами за підсумками роботи за рік тощо. Нагорода має включати пам'ятний подарунок. Це може бути диплом, кубок тощо, але обов'язково з іменним написом.

Висновки

Неможливо ефективно управляти працівниками, досягати поставлених цілей за відсутності ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише за наявності конкурентного компенсаційного пакета, розробленого з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, справедливої заробітної плати та гідного її рівня, створення належних умов праці, атмосфери поваги та довіри, можна сподіватися на високу трудову віддачу та лояльність до підприємства й відповідно на високі результати праці.

Важливе питання, яке треба враховувати в управлінні персоналом, — співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Найціннішими для підприємства є мотивовані працівники з високим рівнем компетенцій. Усі зусилля керівництва та працівників служби персоналу мають бути спрямовані на їхнє закріплення на підприємстві. Для цього слід розробляти ефективні системи мотивування з урахуванням потреб і очікувань працівників, інвестувати кошти в їхнє професійне та кар'єрне просування.

Формування конкурентного компенсаційного пакета є одним з актуальних завдань в управлінні персоналом. Компенсаційна політика має відповідати стратегії та цілям підприємства, бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. Потрібно узгоджувати винагороди працівників з їхніми результатами праці. Під час розроблення компенсаційного пакета слід ураховувати потреби, інтереси та очікування працівників.

Структура та розмір компенсаційного пакета на підприємствах суттєво відрізняються залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку тощо. До компенсаційного пакета належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також інші матеріальні винагороди, що не стосуються фонду заробітної плати.

Однією з основних причин підвищеної плинності персоналу є відсутність соціальних гарантій для найманих працівників. У зв'язку з цим важливе місце в проектуванні компенсаційного пакета посідає формування його соціаль-

¹ *Іванова С.В.* Мотивация на 100 % : А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 248.

ної складової. До соціальних виплат належать медичне та пенсійне страхування, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, компенсація транспортних витрат, вихідна допомога в разі припинення трудового договору та інші соціальні виплати, передбачені законодавством та встановлені роботодавцем самостійно.

Важливою складовою сукупних трудових доходів є виплати, пов'язані з участю персоналу в прибутках та акціонерному капіталі підприємства. На практиці відомі три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства: Скенлона, Ракера та Імпрошеар. Програми участі персоналу в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення зацікавленості керівників у його збільшенні.

Матеріальне мотивування відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників на підприємстві. Проте матеріальні чинники не завжди є достатніми для забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів. Нематеріальні методи мотивування важливі як для розвинутих країн, так і для країн з низьким рівнем конкурентоспроможності та низькими показниками людського розвитку.

Для забезпечення ефективності нематеріального мотивування варто чітко дотримуватися індивідуального підходу, насамперед, з'ясувати які потреби є домінантними для певної групи працівників та сприятимуть забезпеченню потрібної трудової поведінки й досягненню корпоративних цілей.

Терміни і поняття

Гарантії
Дивіденди
Додаткова заробітна плата
«Золоті наручники»
«Золоті парашути»
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
Компенсаційний пакет
Мотивація
Мотивування
Нематеріальне мотивування
Опціон
Основна заробітна плата
Потреба
Програми соціального страхування
Програми участі персоналу в акціонерному капіталі
Програми участі персоналу в прибутку
Соціальний пакет
Стимул
Стимулювання

Вправи до розділу 19

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтувати значення ефективної системи мотивування персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Розкрити сутність категорій «потреба», «інтерес», «мотив» і «стимул».
3. Визначити, хто на підприємстві відповідає за розроблення ефективної системи мотивування.
4. Навести рекомендації щодо ухвалення управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності працівників.
5. Розкрити сутність категорії «компенсаційний пакет».
6. Навести характеристику основних складових компенсаційного пакета.
7. Пояснити причини надання роботодавцями соціальних виплат і заохочень працівникам.
8. Розкрити основні підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
9. Охарактеризувати програми соціального страхування персоналу.
10. Розкрити причини запровадження та сутність програм «золотих наручників» і «золотих парашутів».
11. Розкрити причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі.
12. Розкрити зміст програм участі персоналу в прибутку.
13. Описати програми участі персоналу в акціонерному капіталі.
14. Обґрунтувати значення нематеріальних методів мотивування для закріплення працівників на підприємстві.
15. Розкрити правила, яких потрібно дотримуватись у процесі розроблення системи нематеріального мотивування.

Ситуація 1

Керівник невеликого підприємства, яке динамічно розвивалося, під час добору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Керівник вважав, що орієнтований на успіх працівник прагнучим не лише особистого розвитку, а й розвитку підприємства. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку підприємства впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади на підприємстві не було. В результаті підприємство за півроку втратило найактивніших та найуспішніших працівників.

Визначити, яку помилку зробив керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

Ситуація 2

Після відвідання німецької фабрики керівництво українського підприємства вирішило перейняти зарубіжний досвід і видавати заробітну плату робітникам у конвертах. Через деякий час більшість робітників цеху висловило керівництву своє невдоволення розміром заробітної плати. Після отримання заробітної плати робітники відкривали конверти і порівнювали готівку. Виявилося, що кілька молодих робітників, які нещодавно прийшли працювати, мали вищу заробітну плату, ніж робітники зі стажем роботи на підприємстві. Досвідчені робітники вирішили звільнитися.

З'ясувати причини невдоволення робітників. Запропонувати заходи, яких має вжити керівництво для розв'язання конфлікту.

Ситуація 3

На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву своє невдоволення розміром заробітної плати. Незважаючи на те, що їхні претензії були обґрунтованими, через фінансові труднощі керівництво не мало змоги підвищити заробітну плату робітникам.

Розробити пропозиції щодо використання керівництвом нематеріальних методів мотивування робітників, маючи на увазі, що кожен робітник працює на окремій ділянці роботи.

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. — 512 с.
2. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 204 с.
3. *Данюк В.* Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 4. — С. 32-36.
4. *Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник* / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
5. *Иванова С.В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Пабlishер, 2011. — 288 с.
6. *Кибанов И.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И. А. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2011. — 528 с.
7. *Колот А.М.* Методологічні аспекти розвитку теорії розподільчих відносин // Економічна теорія. — 2008. — № 4. — С. 3—18.
8. *Колот А.М.* Мотивация персонала: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.

9. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — 224 с.
10. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2009. — 312 с.
11. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004. — 880 с.
12. Цимбалюк С. Сравнительный анализ традиционных тарификационных процедур и грейдирования / С. Цимбалюк // Человек и труд. — 2013. — № 3. — С. 63-66.
13. Цимбалюк С. Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 2. — С. 25-32.

Розділ 20

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ

- 20.1. Сутність і значення трудової поведінки.
- 20.2. Основні види трудової поведінки.
- 20.3. Чинники, що формують трудову поведінку працівників.
- 20.4. Регулювання трудової поведінки працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 20.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність трудової поведінки працівників та її значення як фактора ефективності виробництва;
- класифікацію видів трудової поведінки;
- основні чинники, які можуть впливати на формування трудової поведінки;
- суб'єктів і методи регулювання трудової поведінки працівників на підприємстві;

уміти:

- аналізувати стан трудової поведінки в структурних підрозділах підприємства;
- оцінювати трудову поведінку працівників;
- розроблювати заходи з поліпшення трудової поведінки працівників підприємства.

20.1. Сутність і значення трудової поведінки

Принципові зміни в економічному, політичному, соціальному житті країни вимагають від керівників різного рангу вивчення та опанування сучасних методів і форм управління організаціями, осмислення ролі і місця людини в сучасних моделях управління, поведінкових орієнтацій, ціннісних уподобань

працівників. Усі школи сучасної теорії управління особливу увагу приділяють соціальній сутності працівника, пріоритету особистості у виробничих відносинах. Актуалізується завдання підвищення трудової активності працівника, найповнішого використання людського чинника у виробництві, створення таких механізмів господарювання, які забезпечують максимальну реалізацію інтересів особистості і трудового колективу.

Слово «поведінка» в широкому розумінні означає сукупність дій і вчинків особи, її поведінка відповідно до встановлених правил.

Трудову поведінку розглядаємо як сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка відображає внутрішнє ставлення працівника до умов і результатів його діяльності¹.

Трудова поведінка ґрунтується на усвідомленні працівником його місця, ролі та статусу в складній системі соціально-трудова відносин в організації.

Трудова поведінка кожного окремого і всіх разом узятих працівників є одним із ключових чинників ефективності індивідуальної й колективної праці. Звідси випливає, що трудова поведінка не є суто індивідуальною справою кожного працівника, це об'єкт постійної уваги всього трудового колективу і насамперед керівників. Управління трудовою поведінкою є головним завданням управління персоналом.

Актуалізація категорії «трудова поведінка» пояснюється тим фактом, що людина, залучена до трудової діяльності, не є механічним елементом її функціональної системи. Працівник ставить до своїх трудових функцій перш за все як до засобу й умов досягнення власних цілей, реалізації особистих інтересів та задоволення потреб.

Трудову поведінку, з одного боку, нормативно задано умовами виробничої діяльності, а з другого — вона є досить вільною і залежить від індивіда, який може робити вибір із багатьох альтернатив. Ступінь відповідності цих двох аспектів свідчить про ступінь заінтересованості працівника в узгодженні своїх дій з цілями організації².

Наука соціологія сутність трудової поведінки розкриває через її структуру, яка поєднує:

- циклічно повторювані дії, однотипні за результатами, що відтворюють стандартні статусно-рольові чи ситуаційні стани працівника;
- маргінальні дії та вчинки, що формуються у фазах перехідного стану від одного статусу до іншого;
- дії, що ґрунтуються на стійких переконаннях;
- акції, вчинені під диктатом різних обставин;
- спонтанні дії та вчинки, спровоковані емоційним станом;
- дії та вчинки під впливом інших суб'єктів, що застосовують різні форми переконання та примусу.

¹ Мотивация персонала : учеб. пособие. Практические задания (практикум) / [Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.]. — М. : Альфа-Пресс, 2010. — С. 150.

² Дворецька Г.В. Соціологія праці : навч. посібник / Г. В. Дворецька. — К. : КНЕУ, 2001. — 244 с

Трудова поведінка:

- є формою пристосування працівника до вимог та умов виробничого процесу й соціального оточення;
- відображає характерологічні риси особистості працівника;
- слугує своєрідним засобом впливу людини на навколишнє виробниче й соціальне середовище.

Трудова поведінка є дуже складним соціально-трудовим явищем. Немає якихось однозначних і простих вимірників її рівня, стану чи якості. Що складнішою є організація як соціально-технічне утворення, то важче оцінювати трудову поведінку працівників.

На виробничих підприємствах трудову поведінку працівників можна оцінювати за такими показниками, діями та вчинками:

- виконання планових виробничих завдань, разових і термінових доручень;
- дотримання стандартів (показників) якості виконуваної роботи;
- дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та пожежної безпеки;
- дотримання технологічної, виконавської та трудової дисципліни;
- використання матеріальних, енергетичних ресурсів, робочого часу та кваліфікації працівників;
- дотримання правил експлуатації технологічного, енергетичного і транспортного обладнання;
- ініціативність і творчість у роботі;
- збереження комерційної таємниці;
- взаємини з керівниками, підлеглими, колегами, замовниками, клієнтами, споживачами продукції та послуг, зовнішніми організаціями;
- ставлення до цінностей корпоративної культури;
- лояльність до своєї організації, фірмовий патріотизм;
- прагнення до професійного розвитку і досягнень на цьому шляху.

До критеріальної основи поведінки людини належать стійкі характеристики особистості, які визначають напрям і зміст її дій. В однакових ситуаціях різні люди можуть ухвалювати зовсім відмінні рішення завдяки різній їх критеріальній базі, яка визначає пріоритети поведінки та оцінювання подій, що відбуваються¹.

Критеріальна основа трудової поведінки працівника складається з таких елементів:

- цінності — набір стандартів і критеріїв, якими працівник керується, обираючи певну лінію поведінки на роботі;
- пріоритети — принципи, яких працівник дотримується у своїй поведінці. Формуються на основі системи цінностей, є стійкою формою їхнього прояву у вигляді певних норм поведінки, обмежень, реакції на явища, процеси, людей;
- настанови — проявляються в тому, що працівник поводить себе відповідно до апріорно позитивного чи негативного ставлення до явища, об'єкта, процесу чи людини. Це загальна орієнтація працівника на певний соціальний об'єкт, яка виражає схильність діяти певним чином.

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2005. — 638 с.

Значення трудової поведінки працівників для кожної без винятку організації величезне. Своїм ставленням до стратегічних цілей і поточних завдань організації, своєю активністю працівники здатні вивести її на рівень кращих у регіоні, в галузі, країні. І навпаки, стагнація, занепад, банкрутство підприємства — це теж «заслуга» працівників, у першу чергу — керівників вищого рівня управління.

Двадцятилітня історія трансформації економіки в країнах СНД знає чимало прикладів занепаду колись потужних радянських підприємств, зокрема в галузі важкого машинобудування. На цьому сумному тлі вигідно вирізняється НКМЗ. Завдяки вмілому керівництву, витримці та стійкості трудового колективу завод зберіг цілісність науково-виробничого комплексу, його технічний та інтелектуальний потенціал. Незважаючи на кризові шторми, з 1997 р. завод неухильно нарощує обсяги виробництва складної наукомісткої продукції, збільшує трудові доходи працівників, підтримує міський бюджет Краматорська. Це хороший приклад правильної трудової поведінки всіх працівників: від генерального директора до охоронця на прохідній заводу.

20.2. Основні види трудової поведінки

Критичний аналіз різних підходів до типологізації трудової поведінки, наведених у фаховій літературі, дозволив розробити власний варіант класифікації її видів (табл. 20.1).

Таблиця 20.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ

Класифікаційні ознаки	Види трудової поведінки
1. Суб'єкти поведінки	Індивідуальна; колективна
2. Наявність (відсутність) взаємодії з іншими суб'єктами	Взаємодія: наявна; відсутня
3. Виробнича функція	Виконавська; управлінська
4. Ступінь формалізації та детермінованості	Формальна (жорстко детермінована, приписана); ініціативна
5. Ступінь відповідності соціальним нормам	Нормативна; ненормативна
6. Ступінь регламентування	Закріплена документами; не закріплена документально
7. Характер мотивації	Ціннісна; ситуативна
8. Виробничі результати і наслідки	Позитивна; негативна
9. Сфера здійснення поведінки	Трудовий процес; відносини на виробництві
10. Ступінь реалізації трудової активності	Активна; пасивно-приспосовницька
11. Спрямованість поведінки	Професійно-функціональна; комунікативна; організаційна; економічна; стратифікаційна
12. Ставлення до підприємництва та інновацій	Підприємницька; інноваційна

20.2. Основні види трудової поведінки

Кожна людина є неповторною особистістю зі своїм темпераментом, характером, цінностями, потребами та інтересами, що впливають на її трудову поведінку.

ку. Тому здебільшого трудову поведінку розуміють як індивідуальний прояв ставлення працівника до виконання трудових обов'язків, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки тощо.

Колективна трудова поведінка менш поширена порівняно з індивідуальною, однак із нею теж треба рахуватися, особливо в таких колективах, як комплексні бригади без чіткого поділу праці. Таким бригадам видається єдине виробниче завдання, а зарплата кожного робітника залежить і від колективних зусиль членів бригади, і від індивідуального внеску в спільний результат.

Взаємодія, взаємодопомога в таких колективах мають бути на високому рівні. Будь-які неузгодженості між індивідуальною і колективною поведінкою в таких колективах небажані. Інакше спільні результати погіршуватимуться і конфліктів не уникнути.

Між виконавською та управлінською трудовою поведінкою принципової різниці немає. Але до керівників ставляться вищі вимоги щодо компетентності, творчості, ініціативності в роботі, поваги до підлеглих, соціальної відповідальності.

Формальна трудова поведінка пов'язана з виконанням працівником закріплених за ним посадових обов'язків. Вона регламентована різними нормативними документами, стандартами, правилами тощо. Від керівників вимагається створити такі умови, щоб люди могли працювати без зайвих перешкод і ускладнень, без шкоди для здоров'я.

За формальної поведінки дуже часто працівник неповністю використовує свій професійний потенціал, хоча своїми практичними діями задовольняє керівництво. Натомість *ініціативна поведінка* означає, що працівник може, хоче і головне — робить для підприємства більше, ніж від нього вимагається відповідно до посадового статусу. Ініціативні люди швидше за збайдужілих помічають недоліки, не миряться з рутиною, можуть покритикувати начальство. Серед ініціативних працівників найбільше раціоналізаторів і винахідників, переможців у трудовому змаганні.

Нормативна поведінка відповідає встановленим правилам, вона передбачувана, легко керована, як правило, гарантує досягнення запланованих результатів діяльності.

Ненормативна трудова поведінка здебільшого розцінюється як негативна. Вона ускладнює розмірений ритм колективної діяльності, провокує конфліктні зіткнення, невдоволення колег і керівників.

Передбачувана (закріплена) офіційними документами поведінка є зрозумілою, однозначною, нею легко керувати. Однак неможливо зрегулювати документами всі можливі нюанси трудової поведінки. Для цього в підрозділах існують керівники, щоб гнучко регулювати поведінку підлеглих залежно від ситуації.

Ціннісною вважається поведінка тих працівників, для яких є важливими власні та корпоративні цінності. Що меншою є відстань між цими двома видами цінностей, то лояльнішим вважається працівник стосовно організації.

Якщо працівник, реагуючи на зміну ситуації, змінює свою поведінку в той чи той бік, то маємо справу із *ситуаційною поведінкою*. Добре, коли така поведінка є адекватною, корисною для організації, гірше — коли вона спричиняє якісь проблеми і завдає клопоту керівникові.

Позитивна і негативна трудова поведінка коментарів не потребують, першу треба заохочувати, а з другою — боротися.

Трудова поведінка найрельєфніше виявляється під час трудового процесу. Про характеристики трудової поведінки в цій сфері свідчать показники праці, ставлення людини до матеріальних цінностей. Важливе значення має також поведінка працівників під час різних комунікацій, в обідню перерву, на корпоративних заходах. Правильна поведінка працівників поза трудовими відносинами є важливим чинником формування сприятливого соціально-психологічного (морального) клімату.

Активна трудова поведінка, коли вона відповідає цілям організації, є дуже цінною і заслуговує на всіляку підтримку.

Пасивно-приспосовницька поведінка властива працівникам інертним, без кар'єрних амбіцій. Шкоди організації вона не завдає, але такі працівники потребують постійного контролю з боку керівників.

За спрямованістю соціологи розрізняють *професійно-функціональну поведінку*, *комунікативну*, *організаційну*, *економічну* і *стратифікаційну* (кар'єрну). В реальних умовах працівник, як правило, демонструє всі ці елементи трудової поведінки. Звичайно, деякі з них можуть проявлятися більш наочно, чітко, інші — менше помітні. На нашу думку, гострої потреби в такій класифікації немає, тому що відділити їх одне від одного важко. Окремо варто спостерігати прояви стратифікаційної (кар'єрної) поведінки, щоб потяг працівника до професійно-кваліфікаційного, статусного просування не перетворився на відвертий кар'єризм з усіма його негативними рисами.

Підприємницька поведінка відзначається спрямованістю працівників на пошуки можливостей, використання ресурсів для збільшення ефективності виробництва, задоволення потреб споживачів, примноження прибутку тощо.

В епоху економіки знань, інтелектуалізації виробництва найбільшого суспільного значення набуває *інноваційна поведінка*. Вона пов'язана з перетворювальною діяльністю, прийняттям нестандартних рішень, які змінюють соціальні відносини на різних рівнях організації, руйнують усталені стереотипи поведінки. Це дискомфортна поведінка, у ній багато ризику, непередбачуваності, невизначеності, відповідальності. Суб'єкти інноваційної поведінки соціально активні, ініціативні.¹ Завдання вищого керівництва організацій — всіляко підтримувати і заохочувати інноваційну поведінку працівників.

20.3. Чинники, що формують трудову поведінку працівників

Трудова поведінка працівників має багато різних варіантів. У кожного конкретного працівника вона не є чимось сталим, непорушним. Вона формується поступово, з часом видозмінюється, цей процес трансформації може тривати все трудове життя.

Трудова поведінка піддатлива багатьом різноманітним чинникам: об'єктивним і суб'єктивним, таким, що діють в одному напрямі і справляють ефект синергізму, і спрямованим у різні боки, руйнуючи те, що важко складалось роками.

¹ Дворецька Г.В. Соціологія праці : навч. посібник / Г. В. Дворецька. — К. : КНЕУ, 2001. — С. 132.

Всі чинники з певною мірою умовності можна об'єднати в три групи:

- особистісні;
- організаційні;
- суспільно-цивілізаційні.

Серед особистісних чинників трудової поведінки можна виокремити дві групи: вроджені і набуті властивості людини.

До вроджених зараховуємо:

- стан фізичного і психічного здоров'я;
- здібності;
- нахили.

Ці чинники справляють значний вплив на вибір людиною напряму освіти, професії та виду діяльності, а також і на характер трудової поведінки на підприємстві. Людині, рухливість якої обмежена станом здоров'я, протипоказані професії, пов'язані з тривалим ходінням і стоянням: вихователь, учитель, викладач, майстер виробничої дільниці, автоінспектор тощо. Стан здоров'я обмежує і трудову активність на будь-якій роботі.

Людину з яскраво вираженим холеричним темпераментом важко уявити на місці хірурга перед складною операцією. Вважається, що холерикам краще підходять посади керівників, але цей темперамент нерідко штовхає керівників на конфлікти з підлеглим персоналом.

Проблематично сподіватися на активну, тим більше на ініціативну поведінку людини, професія якої не відповідає природним здібностям і нахилам.

Серед набутих людиною властивостей найбільш впливовими стосовно трудової поведінки є:

- рівень освіти і кваліфікації;
- виробничий досвід;
- компетентність;
- відповідальність;
- організованість;
- справедливість;
- порядність;
- потреби;
- цінності;
- інтереси;
- мотиви.

Вони по-різному розвинуті в кожній людини, тому суб'єкти управління персоналом повинні, по-перше, вживати заходів з їх поліпшення, а по-друге, створювати умови для кращого їх застосування на користь і працівника, і підприємства.

Організаційні чинники регулювання трудової поведінки теж становлять велику групу:

- нормативно-правове регулювання трудової діяльності працівників;
- якість управління підприємством, у тому числі стиль і методи керівництва людьми;
- організація виробництва і праці;
- умови праці;

- політика управління персоналом;
- корпоративна культура;
- соціально-психологічний клімат у трудових колективах;
- соціальне партнерство;
- соціальна відповідальність власника та адміністрації підприємства;
- соціальна захищеність працівників.

За вмілого використання організаційних чинників трудова поведінка працівників на підприємстві може бути керованою і передбачуваною, це важлива передумова ефективної діяльності колективу. Вище керівництво організації, лінійні керівники, фахівці служби персоналу тут мають широке поле діяльності.

Суспільно-цивілізаційні чинники справляють опосередкований вплив на трудову поведінку населення країни. До цієї групи належать:

- політичний устрій держави;
- рівень розвитку законодавства;
- рівень розвитку демократії;
- етнокультурні особливості населення;
- рівень людського розвитку в країні;
- згуртованість суспільства;
- соціальна відповідальність держави.

Керівництво організацій не може управляти суспільно-цивілізаційними чинниками, воно мусить їх сприймати як об'єктивну реальність і враховувати в своїй діяльності, регулюючи трудову поведінку працівників.

20.4. Регулювання трудової поведінки працівників

Перш ніж конструювати механізм регулювання трудової поведінки, спробуємо уявити «портрет ідеального працівника», яким його хотів би бачити роботодавець (власник). Такий працівник мав би демонструвати зразкову трудову поведінку в усіх її аспектах і проявах.

Основні характеристики зразкової поведінки працівника:

- максимально лояльний до своєї організації, визнає її цілі, інтереси та цінності; поважає й примножує корпоративну культуру;
- прагне постійно вчитися, підвищувати кваліфікацію і компетентність; ділитися знаннями та досвідом із менш кваліфікованими співробітниками;
- бездоганно виконує всі приписи правил внутрішнього трудового розпорядку;
- всі планові та позапланові виробничі завдання, термінові доручення виконує вчасно і якісно;
- дотримується правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки;
- ощадливо використовує свій робочий час, виробниче обладнання та матеріальні й енергетичні ресурси;
- творчо ставиться до трудових обов'язків, проявляє ініціативу; прагне долати будь-які недоліки;

—поважає колег по роботі незалежно від посадового статусу, цікавиться їхнім життям, готовий прийти на допомогу; уникає конфліктів; підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат;

—сприяє захисту конфіденційної інформації;

—розуміє сутність і значення соціальної відповідальності, діє відповідно до своїх можливостей; підтримує соціальне партнерство в організації.

Ідеальних працівників у цьому грішному світі не існує, як не існує ідеальних людей. Тож мусимо задовольнятися тим, що є. Суб'єкти управління персоналом організації на вакантні робочі місця повинні шукати на ринку праці кращих людей, потім терпляче їх виховувати і навчати, створювати хороші умови для роботи, всіляко заохочувати. Цього вимагають інтереси організації та кожного працівника, для суспільства така поведінка менеджменту організацій теж є корисною.

Таблиця 20.2 містить основну інформацію про суб'єктів і методи регулювання трудової поведінки в організації.

Таблиця 20.2

СУБ'ЄКТИ І МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

Характеристики (елементи) трудової поведінки	Суб'єкти регулювання трудової поведінки	Методи регулювання трудової поведінки
1. Лояльність до своєї організації, визнання її цілей, інтересів і цінностей, шанобливе ставлення до корпоративної культури	Керівники, служба персоналу, наставники, трудовий колектив структурного підрозділу, профспілка, інші громадські організації	Ретельний добір працівників на вакантні робочі місця, добре організована виробнича і соціальна адаптація, залучення новачків до участі в громадських організаціях та корпоративних заходах
2. Прагнення постійно вчитися, підвищувати кваліфікацію і компетентність, ділитися знаннями та досвідом з іншими працівниками	Керівники, відділ розвитку персоналу, наставники, викладачі, відділ організації праці та заробітної плати	Визначення потреб організації в розвитку персоналу, оцінювання знань і вмінь працівників, організація безперервного навчання працівників, матеріальне і моральне заохочення тих, хто навчається
3. Бездоганне виконання всіх приписів правил внутрішнього трудового розпорядку	Керівник, трудовий колектив структурного підрозділу, юридична служба	Ознайомлення працівників із правилами внутрішнього трудового розпорядку, контроль за трудовою дисципліною працівників, проведення виховних заходів, застосування стягнень до порушників
4. Свочасне і якісне виконання планових, позапланових виробничих завдань, термінових доручень керівників	Планово-економічний відділ, диспетчерська служба, керівник підрозділу, відділ контролю якості, відділ організації праці та заробітної плати, профком, допоміжні підрозділи	Свочасне, обґрунтоване планування виробничих завдань, своєчасне забезпечення робочих місць усіма видами виробничих ресурсів, виробничий інструктаж, обслуговування робочих місць згідно з графіками, організація трудового змагання, контроль і облік кількісних і якісних показників виконання завдань, диференціація заробітної плати відповідно до кількості і якості виконаної роботи, застосування стягнень у разі виготовлення неякісної продукції з вини працівників

Характеристики (елементи) трудової поведінки	Суб'єкти регулювання трудової поведінки	Методи регулювання трудової поведінки
5. Дотримання правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки	Керівник підрозділу, відділ охорони праці й техніки безпеки, трудовий колектив підрозділу	Навчання правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки, інструктаж з безпечного виконання робіт, виховні заходи, планові й позапланові перевірки дотримання працівниками правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки, застосування стягнень до порушників
6. Ощадливе використання робочого часу, виробничого обладнання, матеріальних та енергетичних ресурсів	Відділ організації праці та заробітної плати, відділ головного механіка, відділ головного енергетика, керівник підрозділу, складське господарство, бухгалтерія	Нормування та облік праці, нормування та облік витрат матеріальних і енергетичних ресурсів, дбайливе використання засобів виробництва, матеріальне заохочення економії ресурсів
7. Ініціативне, творче ставлення до трудових обов'язків, активна участь у подоланні всіх недоліків та перешкод на виробництві	Технічний директор (головний інженер), керівники підрозділів, технічна рада, товариство раціоналізаторів та винахідників	Виявлення ініціативних, підприємливих і креативних працівників, створення їм умов для творчої, інноваційної діяльності й кар'єрного просування, матеріальне і моральне заохочення раціоналізаторства і винахідництва
8. Шанобливе ставлення до колег по роботі, прагнення зрозуміти і допомогти, активна позиція щодо підтримання в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату	Керівники підрозділів, трудові колективи, психологічна служба	Проведення соціологічних досліджень відносно у трудових колективах, задоволеності роботою і колективом, причин плинності кадрів, навчання керівників основ психології управління, пропаганда корпоративної культури та її переваг, установлення жорстких вимог щодо морально-етичних якостей керівників усіх рівнів управління
9. Сприяння захисту конфіденційної інформації	Керівники організації та структурних підрозділів, служба безпеки організації, відділ пропускового режиму	Роз'яснення в трудових колективах важливості захисту конфіденційної інформації. Здійснення заходів щодо обмеження доступу до конфіденційної інформації, контролювання стану захищеності конфіденційної інформації
10. Розуміння сутності і значення соціальної відповідальності організації, кожного структурного підрозділу, кожного працівника відповідно до закріплених повноважень та можливостей, продуктивна соціально-відповідальна поведінка, сприяння розвитку соціального партнерства в організації	Керівники організації та структурних підрозділів, кожен працівник, профспілка, інші громадські організації	Навчання працівників сутності і значення соціально відповідальної поведінки та соціального партнерства, визначення основних напрямків соціально відповідальних дій організації, структурних підрозділів і працівників, включення соціально відповідальної поведінки в механізм трудового змагання, вдосконалення організації соціального партнерства

Активна і головне — результативна трудова поведінка працівників є важливою передумовою ефективного функціонування кожної організації. Зробити її такою — дуже складне завдання. Не всі керівники це розуміють, не всі працівники позитивно на це налаштовані. Кадровий баласт скрізь був і залишається, на зміну одним проблемним працівникам приходять інші. На щастя, таких не-

багато і з ними треба вчасно розлучатися, щоб вони своєю неадекватною поведінкою не «інфікували» здорове ядро трудового колективу.

Зрозуміло, що провідна роль у формуванні результативної трудової поведінки належить вищому керівництву організації. Насамперед воно має бути зразком порядності, чесності, справедливості і компетентності. Таких керівників люди поважають, їм довіряють, за ними йдуть, з ними готові ділити досягнення і труднощі, спільно розв'язувати проблеми.

Висновки

Персонал є стратегічним ресурсом кожної організації, від його компетентності й активності залежить ефективність спільної діяльності великих і малих трудових колективів. Тому цілком закономірно, що в останні десятиліття зростає увага до вивчення трудової поведінки працівників та її активізації.

Під трудовою поведінкою розуміють сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка ґрунтується на усвідомленні працівником його місця, ролі та статусу в складній системі соціально-трудова відносин в організації.

Трудова поведінка є дуже складним соціально-трудова явищем. Немає якихось однозначних і простих вимірників її рівня, стану чи якості.

На виробничих підприємствах трудову поведінку працівників можна оцінювати за такими показниками, діями та вчинками:

- виконання планових виробничих завдань, разових і термінових доручень;
- дотримання стандартів (показників) якості виконуваної роботи;
- дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки;
- дотримання технологічної, виконавської та трудової дисципліни;
- використання матеріальних, енергетичних ресурсів, робочого часу та кваліфікації працівників;
- дотримання правил експлуатації технологічного, енергетичного і транспортного обладнання;
- ініціативність і творчість у роботі;
- збереження комерційної таємниці;
- взаємини з керівниками, підлеглими, колегами по роботі, замовниками, клієнтами, споживачами продукції та послуг, зовнішніми організаціями;
- ставлення до цінностей корпоративної культури;
- лояльність до своєї організації, фірмовий патріотизм;
- прагнення до професійного розвитку і досягнення на цьому шляху.

Кожна людина є неповторною особистістю зі своїми темпераментом, характером, цінностями, потребами та інтересами, і тому варіантів прояву трудової поведінки може бути дуже багато.

Трудова поведінка піддана багатьом чинникам, які можна з певною мірою умовності об'єднати в три групи:

- особистісні;
- організаційні;
- суспільно-цивілізаційні.

За вмілого використання цих чинників трудова поведінка працівників на підприємстві може бути керованою і передбачуваною.

Основними суб'єктами управління трудовою поведінкою на підприємстві є:

- керівники організації;
- керівники підрозділів;
- служба персоналу;
- працівники в трудових колективах;
- профспілкова організація;
- інші громадські організації.

Для регулювання трудової поведінки використовуються численні методи, найбільш поширеними з яких є:

- ретельний добір працівників на вакантні робочі місця;
- виробнича і соціальна адаптація;
- навчання і виховання;
- ретельне планування завдань;
- матеріальне і моральне заохочення;
- облік і контроль кількісних та якісних параметрів виконання завдань;
- організація трудового змагання;
- проведення соціологічних досліджень для з'ясування ступеня задоволеності працівників роботою на підприємстві та в цьому колективі.

Терміни і поняття

Активна трудова поведінка
 Індивідуальна трудова поведінка
 Ініціативна трудова поведінка
 Інноваційна трудова поведінка
 Колективна трудова поведінка
 Негативна трудова поведінка
 Ненормативна трудова поведінка
 Нормативна трудова поведінка
 Організаційні чинники трудової поведінки
 Особистісні чинники трудової поведінки
 Планово-пристосовницька трудова поведінка
 Підприємницька трудова поведінка
 Поведінка
 Позитивна трудова поведінка
 Ситуативна трудова поведінка
 Суспільно-цивілізаційні чинники трудової поведінки
 Трудова поведінка
 Формальна трудова поведінка
 Ціннісна трудова поведінка

Вправи до розділу 20

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і значення трудової поведінки працівників організації.
2. Наведіть основні показники (дії, вчинки), за якими можна оцінювати трудову поведінку працівників.
3. Наведіть перелік основних видів трудової поведінки працівників.
4. Розкрийте сутність таких видів трудової поведінки:
 - ініціативна;
 - нормативна;
 - ціннісна;
 - активна;
 - підприємницька;
 - інноваційна.
5. Які чинники впливають на трудову поведінку працівників?
6. Наведіть приклад особистісних чинників трудової поведінки.
7. Наведіть склад організаційних чинників трудової поведінки.
8. Як впливають на трудову поведінку працівників суспільно-цивілізаційні чинники? Наведіть їхній перелік.
9. Назвіть основних суб'єктів регулювання трудової поведінки працівників підприємства.
10. Наведіть перелік основних методів регулювання трудової поведінки на підприємстві.

Ситуація

У механоскладальному цеху машинобудівного заводу на дільниці складання редукторів і вентиляторів виник конфлікт. Бригада слюсарів-складальників відмовилася працювати, оголосила страйк.

Основні претензії бригади:

- погана підготовка виробництва;
- часті й тривалі затримки надходження деталей з інших дільниць;
- непоодинокі випадки невиконання змінного завдання;
- завищені норми виробітку.

Як наслідок: непродуктивні втрати робочого часу, простоювання, надурочні роботи, низькі заробітки.

Майстер дільниці В. Антонов намагався якось уладнати цей конфлікт, обіцяв усунути всі недоліки. Робітників обіцянки майстра не задовольнили, адже вони їх чують не вперше. На пропозицію бригадира П. Антонця робітники покинули робочі місця й пішли в гардероб переодягатися, щоб розійтися по домівках.

Завдання. Опрацюйте план заходів, спрямованих на подолання конфлікту і відновлення активної трудової поведінки членів бригади.

Література для поглибленого вивчення

1. Бутенко Н.Ю. Організаційна поведінка : навч. посібник / Бутенко Н.Ю. ; за заг. ред. Н. Ю. Бутенко. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2008. — 742 с.
2. *Ворожейкин И.Е.* Конфликтология : учебник / Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д. К. — М. : Инфра-М, 2004. — 240 с.
3. *Дворецька Г.В.* Соціологія праці : навч. посібник / Г. В. Дворецька. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2002. — 472 с.
4. Конфліктологія : навч. посібник / [Смельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М.] ; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К. : КНЕУ, 2003. — 315 с.
5. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В.]. — М. : Инфра-М, 2010. — 896 с.
6. *Лукашевич Н.П.* Социология труда : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. — К. : МАУП, 2001. — 320 с.
7. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2000. — 416 с.
8. *Стаут Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л. У. ; [пер. с англ.] — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
9. *Хміль Ф.І.* Управління персоналом : підручник [для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.

Розділ 21

УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

- 21.1. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці.
- 21.2. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток.
- 21.3. Регулювання режимів праці й відпочинку.
- 21.4. Гнучкі режими роботи.
- 21.5. Ненормований робочий день.
- 21.6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
- 21.7. Механізм управління робочим часом.

Висновки.

Терміни і поняття.

Вправи до розділу 21.

Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і значення економічної категорії «робочий час»;
- як держава регулює робочий час і відпустки;
- організаційний механізм регулювання використання робочого часу в організації;
- сутність і особливості гнучких режимів роботи;
- особливості ненормованої праці;
- методи аналізу ефективності використання робочого часу;

уміти:

- визначити норму тривалості робочого часу;
- застосовувати законодавство України про працю;
- реалізовувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня;
- оцінювати соціально-економічну ефективність застосування гнучких режимів робочого часу;
- визначати категорії працівників, для яких може встановлюватися ненормований робочий день;
- виявляти втрати робочого часу та їхні причини в організації.

21.1. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці

У світі існує багато цінностей, але час дорожчий за майно, гроші, бо їх можна придбати, заробити, а втрачений час — ніколи. За умов швидких змін на ринках товарів і послуг, підвищення конкуренції, постійних ресурсних обмежень чинник робочого часу стає після людини одним з основних і головних джерел успішної діяльності підприємства.

Робочий час — це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків.

Робочий час — явище сфери праці. Праця в суспільному виробництві здійснюється в різноманітних конкретних видах, які розрізняються умовами, складністю тощо. Кількісне порівняння різних видів праці можна здійснити тільки за допомогою робочого часу. Отже, робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, уречевленої в її продуктах, визначається екстенсивною (тривалість робочого часу) та інтенсивною (ступінь інтенсивності праці) величинами. Робочий час як економічна категорія відображає складний суперечливий зв'язок тривалості праці та її інтенсивності. Будь-які витрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані.

Робочий час кожного працівника є частиною всього сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, і з другого — фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Загальна тривалість робочого часу повинна бути не меншою за ту, яку дозволяє досягнутий рівень продуктивності праці, в іншому разі можуть істотно уповільнитися темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Небажаним є й збільшення тривалості робочого часу понад установлений рівень, оскільки це призводить до перевтоми працівників, скорочує їхній вільний час, негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Отже, це невигідно як підприємству та працівникові, так і державі в цілому. Тому суспільство зацікавлене у суворому дотриманні встановленої міри робочого часу.

Норма тривалості робочого часу — це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Допускається законодавче і договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття, як «менша тривалість робочого часу» і «скорочена тривалість робочого часу».

Скорочений робочий час — скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня.

Неповний робочий час — скорочена тривалість робочого дня або тижня, що встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

21.2. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток

Робочий час регламентується і державою, і роботодавцем. Згідно з Кодексом законів про працю України (ст. 50), установлюється верхня межа тривалості робочого часу: для нормальних умов праці — 40 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, — не більше 36 годин на тиждень (ст. 51).

Ця норма має бути реалізована у відповідному режимі робочого часу. На безперервних виробництвах, а також на деяких видах робіт, де не може бути

додержано встановленої щоденної або щотижневої тривалості робочого часу, допускається за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації запровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормальної кількості робочих годин (ст. 61).

Для працівників здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник чи вповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації з додержанням установленої законодавством тривалості робочого тижня (ст. 50 і 51).

У тих організаціях, в яких за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. За шестиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин за тижневої норми 40 годин, 6 годин за тижневої норми 36 годин і 4 години — за тижневої норми 24 години. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або вповноваженим ним органом спільно з виборним органом первинної профспілкової організації з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу та за погодженням з місцевою Радою народних депутатів (ст. 52).

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років — 36 годин на тиждень, а для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) — 24 години на тиждень. Якщо учні працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, тривалість їхнього робочого часу не може перевищувати 12 годин на тиждень. 36-годинний робочий тиждень встановлено також для учителів, лікарів, викладачів вищої школи та деяких інших категорій працівників.

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється законодавством у розрахунку на тиждень. Окремим категоріям працівників встановлюється скорочений робочий час у розрахунку на день. Наприклад, на скорочений робочий день тривалістю шість з половиною годин мають право лікарі та середній медичний персонал лікарень, пологових будинків, лікарі-епідеміологи та ін. Скорочений робочий час тривалістю п'ять з половиною годин встановлений для лікарів поліклінік, лікарів лікарсько-трудова експертних комісій, лікарів-стоматологів.

Для професорів, доцентів, асистентів і викладачів вищих навчальних закладів встановлено скорочений робочий час тривалістю в середньому шість годин на день.

Роботи понад установлену тривалість робочого дня вважаються надурочними. Але надурочна робота — це перевищення не лише встановленої нормальної чи скороченої тривалості робочого часу, а й встановленої тривалості щоденної роботи.

Надурочні роботи законом допускаються лише у виняткових випадках, але вони не повинні перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік (ст. 62, 65). До надурочних робіт забороняється залучати:

- вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років;
- осіб, молодших вісімнадцяти років;

— працівників, які навчаються в загальноосвітніх школах і професійно-технічних училищах без відриву від виробництва, у дні занять.

Законодавством можуть бути передбачені інші категорії працівників, що їх забороняється залучати до надурочних робіт. Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, можуть залучатись до надурочних робіт лише за їхньою згодою. Залучення інвалідів до надурочних робіт можливе лише за їхньою згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям (ст. 63).

Надурочні роботи можуть провадитися лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації. Звернення власника до профкому з проханням надати згоду на проведення надурочних робіт має бути письмовим. У зверненні мають бути зазначені фактичні обставини, що є підставою для проведення надурочних робіт, види робіт, види і тривалість цих робіт, категорія та кількість працівників, яких передбачається залучити до їхнього виконання. Залучення працівників до надурочних робіт оформляється наказом з метою належного врегулювання обов'язку працівників виконувати надурочну роботу й обов'язку власника щодо оплати праці в підвищеному розмірі.

Не допускається робота у вихідні та святкові дні, однак якщо це обумовлене характером виробництва, аварійними ситуаціями, стихійним лихом, то робота у вихідні та святкові дні компенсується наданням іншого дня відпочинку або в грошовій формі в подвійному розмірі (ст. 72).

Напередодні святкових, неробочих і вихідних днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину як за п'ятиденного, так і за шестиденного робочого тижня. Це не стосується працівників, для яких встановлено скорочену тривалість робочого часу. Напередодні вихідних днів тривалість роботи за шестиденного робочого тижня не може перевищувати 5 годин (ст. 53).

У безперервних виробництвах, в окремих галузях економіки, де за умовами виробництва неможливе скорочення робочого дня напередодні вихідних і святкових днів, працівникам передбачено надання додаткового дня відпочинку в міру накопичення робочих годин переробітку. На окремих сезонних роботах дозволяється надавати компенсацію у вигляді додаткових днів відпочинку за підсумками сезону.

У нічний час (від 22.00 до 06.00 години) встановлена тривалість зміни скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, встановленому тарифною угодою та колективним договором, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час (ст. 108). Забороняється залучати до роботи в нічний час вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років (ст. 176). Робота інвалідів у нічний час допускається лише за їхньою згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається за винятком тих галузей, де це викликається особливою необхідністю та дозволяється як тимчасовий захід (ст. 175). До нічних робіт і робіт у вихідні дні забороняється залучати неповнолітніх працівників.

Закон також регулює тривалість щорічних і додаткових відпусток.

Право на відпустку мають усі працівники, що виконують роботу на підставі трудового договору на підприємствах незалежно від форм власності, а також

працюють за трудовим договором у громадян, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи.

Час відпустки зараховується працівникові до стажу роботи, що дає право на трудову пенсію, до загального стажу, що впливає у відповідних випадках на величину допомоги з державного соціального страхування, до спеціального стажу, що обчислюється відповідно до спеціального законодавства, та до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки.

Відпустка надається зі збереженням на її період місця роботи, заробітної плати. Тривалість відпусток розраховується в календарних днях. Стаття 4 Закону «Про відпустки» встановлює такі види відпусток:

- щорічні відпустки: основна і додаткова (за роботу в шкідливих і важких умовах праці, за особливий характер праці тощо);
- додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
- творчі відпустки;
- соціальні відпустки (у зв'язку з вагітністю і пологами; для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; додаткова відпустка працівникам, що мають дітей);
- відпустки без збереження заробітної плати;
- інші види відпусток, установлених законодавством, угодами, колективним і трудовим договорами.

Основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні, а неповнолітнім особам — 31 календарний день (ст. 75). Сезонним, а також тимчасовим працівникам відпустка надається пропорційно до відпрацьованого ними часу. Для окремих категорій працівників встановлюється інша тривалість відпусток. Робітникам вугільної, металургійної, електроенергетичної промисловості та деяким іншим щорічна основна відпустка надається тривалістю 24 календарних дні, і за кожні два відпрацьовані роки вона збільшується на два дні. Працівники, зайняті на підземних гірничих роботах завглибшки 15 м і нижче, мають право на щорічну основну відпустку тривалістю 28 календарних днів, керівні, педагогічні і науково-педагогічні працівники освіти й наукові працівники — до 56 календарних днів. Інваліди I і II групи мають право на щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів, а інваліди III групи — 26 календарних днів.

Щорічна відпустка *на вимогу працівника* повинна бути перенесена на інший період у разі:

- порушення власником терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки;
- несвоєчасної виплати власником або вповноваженим ним органом заробітної плати працівнику за час щорічної відпустки;
- тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;
- виконання працівником державних або громадських обов'язків, якщо згідно з законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи зі збереженням заробітної плати;
- настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;
- збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Щорічні додаткові відпустки надаються:

- працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці;
- працівникам, які зайняті в окремих галузях економіки і мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві;
- працівникам з ненормованим робочим днем тощо.

Щорічна відпустка за ініціативою власника або уповноваженого ним органу, як виняток, може бути перенесена на інший період тільки за письмовою згодою працівника та за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом у разі, коли надання щорічної відпустки в раніше обумовлений період може несприятливо відбитися на нормальному ході роботи підприємства, та за умови, що частина відпустки тривалістю не менше 24 календарних днів буде використана в поточному робочому році.

Відпустка за перший рік роботи надається працівникам після закінчення шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві. За другий і наступні роки роботи відпустка може бути надана у будь-який час відповідного робочого року. Черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються власником або вповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації підприємства, і доводиться до відома всіх працівників. Поділ відпустки на частини допускається на прохання працівника за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів.

Невикористана частина щорічної відпустки має бути надана працівнику, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх упродовж робочого року особам віком до вісімнадцяти років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу в шкідливих і важких умовах чи за працю особливого характеру.

Щорічна додаткова відпустка за роботу в шкідливих і важких умовах праці тривалістю до 35 календарних днів надається працівникам, зайнятим на роботах, пов'язаних із негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих факторів, за Списком виробництв, цехів, професій і посад, затверджуваним Кабінетом Міністрів України.

Щорічна додаткова відпустка за особливий характер праці надається:

- окремим категоріям працівників, робота яких пов'язана з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням або виконується в особливих природних географічних і геологічних умовах та умовах підвищеного ризику для здоров'я, — тривалістю до 35 календарних днів;
- працівникам з ненормованим робочим днем — тривалістю до 7 календарних днів згідно зі списками посад, робіт і професій, визначених колективним договором, угодою.

Щорічні додаткові відпустки за бажанням працівника можуть надаватись одночасно з щорічною основною відпусткою або окремо від неї.

Загальна тривалість щорічних основної та додаткових відпусток не може перевищувати 59 календарних днів, а для працівників, зайнятих на підземних гірничих роботах, — 69 календарних днів.

Щорічні основна та додаткові відпустки надаються працівникові з таким розрахунком, щоб вони були використані, як правило, до закінчення робочого року.

Право працівника на щорічні основну та додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи настає *після закінчення шести місяців* безперервної роботи на даному підприємстві.

Щорічні відпустки повної тривалості *до настання шестимісячного терміну* безперервної роботи у перший рік роботи на даному підприємстві за бажанням працівника надаються:

- жінкам — перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами або після неї, а також жінкам, які мають двох і більше дітей віком до 15 років або дитину-інваліда;

- інвалідам;

- особам віком до вісімнадцяти років;

- чоловікам, дружини яких перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами;

- особам, звільненим після проходження строкової військової або альтернативної (невійськової) служби, якщо після звільнення зі служби вони були прийняті на роботу протягом трьох місяців;

- сумісникам — одночасно з відпусткою за основним місцем роботи;

- працівникам, які успішно навчаються в навчальних закладах та бажають приєднати відпустку до робіт, передбачених навчальною програмою;

- працівникам, які не використали за попереднім місцем роботи повністю або частково щорічну основну відпустку і не одержали за неї грошової компенсації;

- працівникам, які мають путівку (курсівку) для санаторно-курортного (амбулаторно-курортного) лікування;

- батькам-вихователям дитячих будинків сімейного типу;

- в інших випадках, передбачених законодавством, колективним або трудовим договором.

У разі надання працівникові зазначених щорічних відпусток до закінчення шестимісячного терміну безперервної роботи їх тривалість визначається пропорційно до відпрацьованого часу.

21.3. Регулювання режимів праці й відпочинку

Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці й відпочинку. Важлива роль у забезпеченні високої працездатності працівників належить організаційному механізму регулювання використання робочого часу.

Слід розрізняти поняття «робочий час» і «режими праці». Робочий час установлює міру праці й одночасно забезпечує працівнику можливість користуватись своїм правом на відпочинок. А режими праці визначають порядок праці, спосіб виконання працівником своєї трудової функції. Режими праці дозволяють реалізовувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня. Завдяки режимам праці вдається встановлювати особливості перерв для відпочинку та харчу-

вання. Кожне з цих понять вирішує свої специфічні завдання в процесі організації праці.

Режим праці й відпочинку — це регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і річний режими праці й відпочинку.

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, а також частоту і тривалість регламентованих перерв на відпочинок.

Добовий режим праці й відпочинку охоплює кількість змін роботи за добу, час відновлення працездатності між змінами.

Тижневий режим праці й відпочинку передбачає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів, порядок переходу працівників з однієї зміни на іншу.

Річний режим праці й відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному періоді, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток, а також графік їх надання.

Режими праці і відпочинку формуються з урахуванням працездатності людини. Це фізіологічний показник, який відображає взаємозв'язок людини з умовами зовнішнього середовища й характером трудової діяльності.

Рівень працездатності людини, тобто її здатність виконувати визначений обсяг роботи певної якості за певний час, змінюється у різні періоди робочого часу під впливом різних чинників. Головною причиною мінливості рівня працездатності протягом робочого дня, доби, тижня, року є зміни в характері протікання фізіологічних і психічних функцій в організмі людини.

Критерієм оцінки працездатності може бути її динаміка, яка характеризує співвідношення часу сталої працездатності до її зниження за періодами.

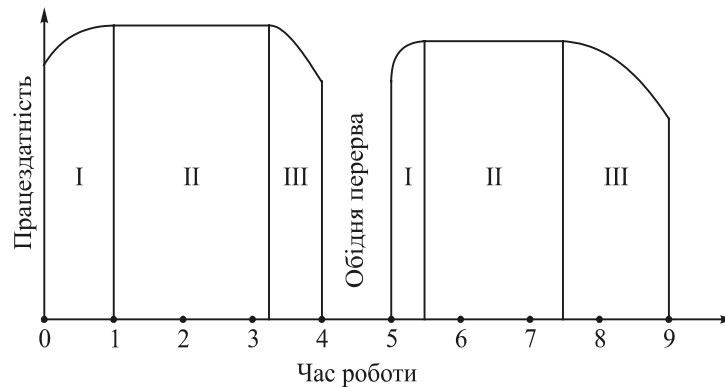


Рис. 21.1. Крива працездатності людини протягом робочої зміни за відсутності спеціальних перерв на відпочинок: I — фаза входження в роботу; II — фаза високої працездатності; III — фаза спаду працездатності під впливом втоми

На рис. 21.1 проілюстровано динаміку працездатності людини протягом робочої зміни за відсутності спеціальних перерв на відпочинок. На початку робочого дня працездатність, а отже і продуктивність працівника, зазвичай є нижчими від звичного рівня. Це пояснюється тим, що за період між суміжними

робочими змінами робочий динамічний стереотип працівника дещо розладнався, а тому потрібен певний час (фаза I) для його відновлення. Це час входження людини в роботу, внаслідок чого працездатність досягає високого рівня (фаза II) і певний час на такому рівні тримається.

Однак через деякий час під впливом утоми працездатність спадає (фаза III). Якщо перед обідньою перервою цей спад незначний і нетривалий, то в останні 2—2,5 години роботи працездатність зменшується дуже помітно, може погіршуватись і якість роботи працівника. Справу можна поліпшити лише введенням науково обґрунтованого змінного режиму праці й відпочинку.

Якщо розглядати динаміку працездатності впродовж тижня, то виявляється така сама закономірність, що й протягом робочої зміни. У перші два дні відбувається поступове входження в роботу, працездатність підвищується; у середині тижня досягає максимального рівня, а потім починає знижуватись. Аналогічні зміни працездатності має протягом місяця й року. У всіх випадках зниження працездатності припадає на кінець робочого періоду, що є наслідком накопиченої втоми організму працівника.

Внутрішньозмінні режими праці й відпочинку охоплюють перерву на обід і короткочасні перерви на відпочинок. Обідня перерва необхідна не тільки для прийняття їжі, але й для зняття втоми, накопиченої протягом першої половини робочого дня. Короткочасні перерви призначені для зменшення втоми протягом зміни та для особистих потреб.

Наукою і практикою організації праці створено кілька методик проектування раціональних режимів праці та відпочинку для різних умов виробництва.

Одна з методик ґрунтується на врахуванні наявності в робочій зоні чинників, що негативно впливають на працездатність людини. Науково-дослідний інститут праці (м. Москва) ще в 70-х роках XX ст. визначив перелік факторів, що впливають на здоров'я і працездатність працівників та залежність часу на відпочинок від реального рівня цих факторів у робочій зоні (табл. 21.1).

Таблиця 21.1

**ВПЛИВ ФАКТОРІВ УМОВ ПРАЦІ НА ТРИВАЛІСТЬ
ВНУТРІШНЬОЗМІННОГО ВІДПОЧИНКУ¹**

Фактори, що впливають на стомлюваність	Граничні значення часу на відпочинок, % від оперативного часу
Фізичні зусилля	1 — 9
Нервові напруження	1 — 6
Темп роботи	1 — 4
Робоча поза	1 — 4
Монотонність роботи	1 — 3
Температура, вологість і теплове випромінювання	1 — 5
Забрудненість повітря	1 — 5
Виробничий шум	1 — 4
Вібрація, обертання і поштовхи	1 — 4
Освітлення	1 — 2

¹ Данюк В.М. Организация труда на участке мастера машиностроительного завода / В. М. Данюк, И. В. Кожаринов, В. Е. Москалюк ; под общ. ред. В. М. Данюка. — 2-е изд., доп. — К. : Техніка, 1980. — С. 243.

На підприємствах виявляють, які несприятливі фактори мають місце в тих чи тих ділянках виробництва. Спеціальними методами і приладами вимірюють реальний рівень факторів умов праці й на цій підставі розраховують сумарний час на відпочинок за зміну у відсотках від часу оперативної роботи. Після цього визначають кількість перерв на зміну і тривалість кожної перерви, користуючись таблицею типових режимів праці та відпочинку (табл. 21.2).

Таблиця 21.2

ТИПОВІ РЕЖИМИ ПРАЦІ Й ВІДПОЧИНКУ

№ режиму	Показник стомлення (відносні одиниці)	Показник психофізіологічних умов праці (балів)	Сумарна тривалість регламентованого відпочинку (хвилин)	Розподіл часу на відпочинок (хвилин)									
				Години зміни									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	15—17	13	10			4					6		
2	18—21	14	12			5					7		
3	22—24	15	14			6					8		
4	25—28	16—17	16			6					10		
5	29—31	18	18			7				5	6		
6	32—34	19—20	20			7				5	8		
7	35—38	21	22			8				6	8		
8	39—41	22—23	24			8				6	10		
9	42—45	24	26			10				6	10		
10	46—48	25	28			10				8	10		
11	49—52	26—27	30			10				10	10		
12	53—55	28	32			10				10	12		
13	56—59	29—30	34			10				12	12		
14	60—62	31	36			12				12	12		

Розділ 21. Управління робочим часом

На рис. 21.2 показано, що внаслідок використання науково обґрунтованих перерв для відпочинку працездатність людини обов'язково підвищується (заштрихована площа), а відчуття втоми відповідно зменшується.

Час на відпочинок за будь-яких умов має бути не меншим ніж 10 хвилин на зміну, не враховуючи обідньої перерви. Крім часу на відпочинок, також надається час для особистих потреб, який для робітників промислових підприємств дорівнює 10—15 хвилин. Це обґрунтовано спеціальними науковими дослідженнями.

Порядок використання робочого часу (режим змінності, початок і кінець зміни, тривалість обідньої перерви, режим праці й відпочинку) установлюється кожною організацією самостійно і відображається у правилах внутрішнього трудового розпорядку.

21.3. Регулювання режимів праці й відпочинку

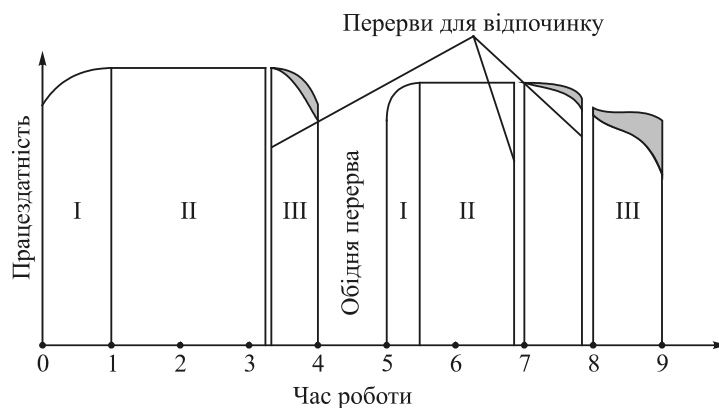


Рис. 21.2. Крива працездатності людини протягом робочої зміни за наявності та дотримання спеціальних перерв для відпочинку

Важливим засобом регламентування режимів праці й відпочинку є графіки змінності, які визначають кількість і порядок чергування змін, їхню тривалість, час відпочинку між змінами. На підприємствах використовуються різні графіки змінності: одно-, дво-, три і чотиризмінні (для однієї, двох, трьох, чотирьох і п'яти бригад); для звичайного і безперервного робочого тижня, з постійними і ковзними вихідними днями.

Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень у години, визначені графіками змінності. Тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою від подвійної тривалості роботи в попередній зміні (ураховуючи й тривалість перерви на обід).

У табл. 21.3 наведено графік змінності для трьох бригад протягом п'ятиденного робочого тижня.

Таблиця 21.3

ГРАФІК ЗМІННОСТІ ДЛЯ ТРЬОХ БРИГАД ЗА П'ЯТИДЕННОГО РОБОЧОГО ТИЖНЯ

Зміна	Число місяця																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	ін.	
I		А	А	А	А	О	О	Б	Б	Б	Б	О	О	В	В	В	В	В	О	О			
II		Б	Б	Б	Б	О	О	В	В	В	В	О	О	А	А	А	А	А	О	О			
III	В	В	В	В	В	О	О	А	А	А	А	О	О	Б	Б	Б	Б	Б	О	О			
А, Б, В — умовні назви бригад, О — день відпочинку																							

А, Б, В — умовні назви бригад, О — день відпочинку

На роботах з особливими умовами і характером праці в порядку та випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з умовою, щоб загальна тривалість роботи не перевищувала встановленої тривалості робочого дня.

В окремих випадках органи місцевого самоврядування можуть накладати свої обмеження на порядок використання робочого часу у зв'язку зі стихійним лихом, дефіцитом енергоресурсів, нестачею засобів громадського транспорту та з інших причин.

У регулюванні робочого часу слід урахувати інтереси як організації в цілому, так і її працівників. Якщо інтереси цих двох сторін не збігаються, тоді варто шукати компромісні варіанти розв'язання питань запровадженням:

- змінного робочого тижня;
- гнучкого графіка роботи (гнучкий робочий день, режим «змінного обсягу робочого часу», режим «ступінчастого графіка», режим «стислого робочого тижня»);
- неповного робочого дня;
- подовженого робочого дня;
- розірваного робочого дня;
- тимчасової роботи;
- сезонної роботи, сумісництва;
- надомної праці тощо.

Окремо слід розглядати такий режим праці, як вахтовий метод.

Вахтовий метод роботи — це особлива форма здійснення трудового процесу поза місцем постійного проживання працівників, коли не може бути забезпечене щоденне їхнє повернення до місця постійного проживання.

Важливою особливістю вахтового методу роботи є те, що працівники, залучені до таких робіт, проживають у спеціально створених роботодавцем вахтових селищах, які являють собою комплекс будинків і спеціальних споруд, призначених для забезпечення життєдіяльності працівників під час виконання ними робіт і міжзмінного відпочинку. Робота виконується змінним персоналом.

Вахтою вважається тривалість часу виконання робіт на об'єкті й часу міжзмінного відпочинку в вахтовому селищі. Робоча зміна може тривати щодня 12 годин підряд. Тривалість вахти не може перевищувати одного місяця.

У виняткових випадках з урахуванням думки профкому тривалість вахти може бути збільшена до трьох місяців.

За вахтового методу роботи встановлюється підсумований облік робочого часу за місяць, квартал або інший триваліший період, але не більше, ніж за один рік. Обліковий період охоплює весь робочий час, час у дорозі, а також час відпочинку, що припадає на даний календарний відрізок часу. Загальна тривалість робочого часу за обліковий період не повинна перевищувати нормальної кількості робочих годин, встановлених КЗпП.

На роботодавця накладається обов'язок вести облік робочого часу й часу на відпочинок кожного працівника, що працює вахтовим методом, по місяцях, а також за весь обліковий період.

Відпрацьовані понад норму години робочого часу в межах графіка роботи на вахті можуть накопичуватися протягом календарного року й підсумовуватись до цілих днів з наступним наданням додаткових днів відпочинку.

21.4. Гнучкі режими роботи

Нестандартні режими робочого часу та їхній різновид — гнучкі графіки робочого часу застосовуються з середини 1960-х років у ряді країн Західної Європи, що викликало підвищений інтерес у роботодавців.

До нестандартних режимів належать стислі тижні, графіки неповної зайнятості, гнучкі графіки роботи. Стислий робочий тиждень досить широко застосовується в США й Канаді. Експериментальна програма федерального уряду США з так званих *нестандартних режимів робочого часу* передбачає три різновиди стислого тижня: 4 дні по 10 год, 3 дні по 13 год 20 хв. і 9 днів по 9 год. Такий порядок запроваджено в межах двотижневого періоду.

Практикуються й такі варіанти стислого робочого тижня: персоналу пропонується на вибір працювати або з понеділка по четвер (по 10 год. у день), або з п'ятниці по неділю (3 дні по 12 год.). Графіки неповної зайнятості вводяться фірмами як за згодою робітників, так і в примусовому порядку. Річний бюджет часу, наприклад, встановлюється 120 днів на рік по 10 год. або 240 днів по 5 год. За такими графіками у 1992 р. в США працювало 19,3 % робітників та службовців, у ФРН — 9,5 %, у Франції — 7,1 %.

Підприємці йдуть на застосування графіків неповної зайнятості, піклуючись винятково про підвищення ефективності виробництва й використання найманої робочої сили. Переважно за графіками неповної зайнятості працюють некваліфіковані робітники, а також заміжні жінки, студенти, що об'єднують навчання й роботу, люди похилого віку з обмеженою працездатністю. Для підвищення інтенсивності праці, зменшення втрат робочого часу в країнах Західної Європи й США застосовуються різні методи організації праці на основі гнучкого робочого часу. З наукової літератури відомо, що гнучкі графіки робочого часу мають багато форм, різновидів і назв: «змінний робочий час», або «змінний час», у ФРН; «змінні години» в Бельгії; «гнучкі години» в Швеції; «гнучкий час» у США, — суть яких полягає в тому, що працівникам надається свобода для обрання свого власного графіка робочого часу за межами твердо встановлених обов'язкових годин.

Досвід застосування гнучких режимів показав, що в США 11,9 %, або 7,6 млн несільськогосподарських найманих робітників, зайнятих повний робочий час, працюють за гнучкими графіками. Серед службовців федеральних служб ця частка сягає 25 %, серед робітників обробної промисловості — 7,9 %.

У Франції гнучкі графіки застосовуються на 20 тис. підприємств. Ними користуються 70 % адміністративного персоналу банків, майже третина працівників страхування, чверть — у фармацевтичній і хімічній промисловості, 17 % — в електроніці, 10 % — в автомобільній промисловості й 4 % — на будівництві. У ФРН гнучкими графіками користуються 5 млн. робітників та службовців.

Соціологи неодноразово обстежували працівників, що працюють за гнучкими графіками, і переконалися у високій ефективності такої організації робочого часу.

Приклад

Одна з найбільших компаній США з виробництва електронної апаратури «Hewlett-Packard» почала впроваджувати гнучкий графік робочого часу на своїх заводах у 1972 р. (тепер на цю систему переведено 90 % всіх робітників). Через три роки після початку експерименту провели дослідження. Серед працівників різних категорій поширили анкети, в яких вимагалось вказати, як вплинуло впровадження гнучкого графіка на різні сторони їхньої виробничої діяльності й особистого життя.

Більшість опитаних (97 %) висловилися за те, що система гнучкого графіка робочого часу принесла незаперечний успіх, 2 % — деякий успіх, і тільки 1 % заявили, що система виявилась неефективною.

На підприємствах нашої країни перші гнучкі графіки почали застосовувати на початку 70-х років У 80-х роках їх застосовували сотні промислових підприємств і об'єднань, науково-дослідних інститутів, проектно-конструкторських організацій різних регіонів країни.

Гнучкий робочий день — це така форма організації робочого часу, за якої в певних межах працівник може самостійно визначати години роботи.

Сутність гнучкого робочого дня полягає в тому, що робоча зміна розподіляється на дві частини: фіксований робочий час у середині дня — час обов'язкової присутності всіх працівників на своїх робочих місцях — і змінний (гнучкий) робочий час на початку й наприкінці робочого дня, коли працівник самостійно регулює час початку й завершення роботи. Змінний (гнучкий) час має бути відпрацьований у такий спосіб, щоб було дотримано тривалості роботи, встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку в розрахунок на тиждень чи на місяць.

Фіксований робочий час за своєю тривалістю має становити більшу частину робочого часу, що обумовлено необхідністю здійснення відповідних виробничих контактів і контролю за працівниками, які працюють за таким графіком.

Гнучкі режими праці можуть вводитися на певний період або без обмеження строками. На рис. 21.3 наведено варіанти традиційного та гнучкого робочого дня.

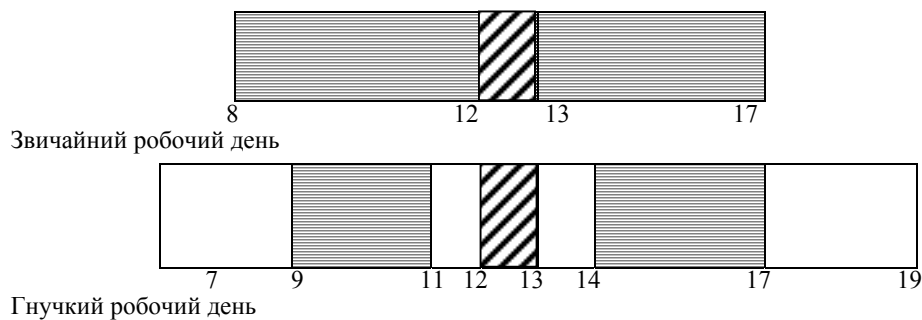
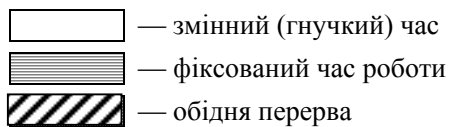


Рис. 21.3. Варіанти традиційного та гнучкого графіків роботи:



Можливість переходу до режиму гнучкого робочого дня лімітується такими умовами, як необхідність чіткого забезпечення обсягу робіт; надійне обслуговування робочих місць; високий рівень внутрішньовиробничого кооперування; наявність на підприємстві відповідної кількості працівників, спроможних виконувати ту саму роботу, їхня тісна взаємодія в бригаді або цеху; можливість нерегулярного використання робочого часу протягом певного календарного періоду та ін.

Гнучкий графік роботи є узагальненою назвою багатьох нестандартних режимів робочого часу. Розглянемо його поширені різновиди (рис. 21.4).

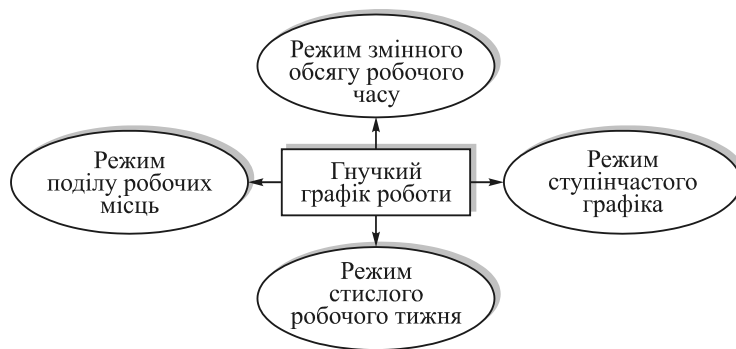


Рис. 21.4. Поширені різновиди гнучкого графіка роботи

Режим змінного обсягу робочого часу — це певний порядок періодичного, в міру виробничої необхідності, залучення працівників до праці.

Режим ступінчастого графіка дає можливість починати й закінчувати роботу в будь-який час за однієї умови — відпрацювання встановленої змінної норми робочого часу. Це дає змогу кожному працівникові вибрати для себе найзручніший розпорядок роботи.

Режим стислого робочого тижня встановлюється в межах двотижневого періоду. Він є подовженням робочого дня з одночасним збільшенням кількості вихідних. Існує декілька різновидів цієї форми організації робочого часу:

- щотижневий цикл: чотири дні роботи по 10 год і три дні відпочинку;
- щотижневий цикл: три дні роботи по 13 год 20 хв. і чотири дні відпочинку;
- перший тиждень — чотири дні роботи по 9 год і три дні відпочинку; другий тиждень: п'ять днів роботи по 9 год і два дні відпочинку;
- перший тиждень — три дні роботи по 12 год і чотири дні відпочинку; другий тиждень — чотири дні роботи по 12 год і три дні відпочинку.

Останні два варіанти мають відповідно 5 і 8 год надурочного часу, який оплачуються в підвищеному розмірі.

Перевага режиму стислого робочого тижня:

- скорочення кількості невиходів на роботу;
- зменшення витрат підготовчо-завершального часу;
- краще використання основних фондів;
- створення умов для проведення ремонтних робіт, пов'язаних із зупинкою обладнання, та ін.

Режим поділу робочих місць припускає використання на одному робочому місці по чергово двох працівників, зайнятих неповний робочий день. Кожен з них може працювати по 3 — 6 год за зміну, обладнання використовується протягом 6 — 12 год.

Можливі такі варіанти режимів гнучкого робочого часу залежно від тривалості облікового періоду:

- обліковий період дорівнює робочому дню, тобто його нормативна тривалість повністю відпрацьовується в той самий день;
- обліковий період дорівнює робочому тижню, а його тривалість у робочих годинах повністю відпрацьовується в даному робочому тижні;

— обліковий період дорівнює робочому місяцю, а встановлена місячна норма робочих годин повністю відпрацьовується в кожному місяці.

В окремих випадках як різновид облікового періоду можуть застосовуватися робоча декада, робочий квартал з аналогічними умовами відпрацьовування, а також інші варіанти режимів гнучкого робочого часу, зручні для організації та працівників.

Уведення гнучкого графіка роботи багато в чому залежить як від рівня організації та нормування праці, так і від організації обліку відпрацьованого часу.

Реалізація нового розпорядку дня вимагає більшої зібраності і діловитості від керівників. Насамперед це стосується питань планування й контролю, організації робіт і поліпшення умов праці.

До переваг гнучкого графіка робочого часу можна віднести:

— можливість пізнішого початку роботи звільняє працівників від страху запізнення;

— індивідуальний графік дозволяє краще погодити робочий та сімейний розпорядки дня, так, наприклад, працівник може спокійно відвести дітей у дошкільну установу чи школу, зустріти їх після занять, більше часу приділити їхньому вихованню тощо;

— за потреби поїздки за місто з'являється можливість раніше піти з роботи й прийти наступного дня пізніше;

— відпадає необхідність відпрошуватися в адміністрації для відвідування лікаря чи з інших причин особистого характеру;

— можливість вибору часу початку й закінчення роботи дозволяє уникнути годин пік у транспорті й значно знизити стомлюваність у дорозі;

— раціональніше використовується вільний час.

Гнучкий режим вигідний і для підприємств. Зниження продуктивності наприкінці робочого дня зводиться до мінімуму: працівники прагнуть до відходу закінчити почату роботу. Значно (на багатьох підприємствах удвічі) скоротилася кількість невиходів на роботу й особливо короткочасної відсутності з дозволу адміністрації, знизилася захворюваність. На великих підприємствах легше вирішуються проблеми, пов'язані з одночасним приходом і відходом великої кількості працівників. Упровадження гнучкого графіка сприяє зменшенню плинності кадрів, у результаті скорочуються витрати на їхню підготовку.

Під час оцінювання соціально-економічних вигод режиму гнучкого робочого часу треба враховувати можливі джерела ефективності:

— економію робочого часу через зменшення запізнь, короткочасних відпусток з дозволу адміністрації, невиходів на роботу з особистих мотивів;

— підвищення продуктивності праці й якості роботи внаслідок ефективнішого використання періодів максимальної працездатності протягом робочого дня;

— скорочення непродуктивних затрат робочого часу в періоди вимушеного простою з технічних і виробничих причин;

— скорочення обсягів надурочних робіт;

— зменшення втрат робочого часу, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю;

— поліпшення соціально-психологічного клімату у виробничому колективі;

— зменшення плинності кадрів через незадоволеність працею, пов'язаною з умовами й режимом роботи.

Обов'язковою умовою впровадження гнучких режимів часу є вивчення думки членів трудового колективу методами соціологічного опитування до і після впровадження з метою розроблення комплексу організаційно-технічних і соціально-економічних заходів. Важливо враховувати: де буде впроваджуватися гнучкий режим (цех, відділ, лабораторія, бюро); вік і стать працівників, стаж роботи; групування членів трудового колективу за категоріями (керівники підприємств, структурних підрозділів, конструктори, технологи, економісти, робітники); освіта, сімейний стан; поінформованість працівників про гнучкі режими праці; види нестандартних режимів; кількість дітей у родині; як часто працівники беруть відпустку за свій рахунок й чи відпрацьовують ці відпустки.

Облік робочого часу кожного працівника, що працює за гнучким графіком, здійснюється:

- традиційними методами (вручну);
- за допомогою механічних підсумовуючих апаратів, контрольних годинників;
- за допомогою комп'ютерів і спеціальних електронних пристроїв;
- самостійно працівником.

Розроблення нестандартних режимів робочого часу є дуже відповідальним завданням, але грамотне впровадження сприятиме значному поліпшенню використання робочого часу, зростанню продуктивності праці й ефективності виробництва, поліпшенню соціально-психологічного клімату.

21.5. Ненормований робочий день

Ненормований робочий день — це особливий режим роботи, згідно з яким працівник на виконання посадових обов'язків витрачає, як правило, більше часу, ніж нормальна тривалість робочого дня.

Ненормований робочий день — досить поширене явище в діяльності різних організацій. Він обумовлений специфікою деяких видів робіт, які з об'єктивних причин пронормувати заздалегідь неможливо. Це роботи дуже мінливі за структурою і тривалістю операцій і трудових дій.

Склад посадових обов'язків у деяких працівників дуже нестабільний. Ця нестабільність посилюється через появу різних незапланованих, непередбачуваних ситуацій, а також під впливом неконтрольованих зовнішніх втручань. Організацію робочого часу деяких працівників суттєво ускладнюють службові відрядження.

В умовах ненормованого робочого дня працюють усі керівники лінійного управління на підприємствах. Наприклад, майстер виробничої ділянки повинен з'являтися на своєму робочому місці за 20—30 хв. до офіційного початку робочої зміни. Цей час витрачається майстром на обхід ділянки, приймання зміни від свого попередника, перевірку готовності ділянки до виконання змінного завдання, отримання настанов і вказівок від начальника цеху чи диспетчерської служби тощо.

Наприкінці робочого дня майстер не йде додому разом зі своїми робітниками. Він мусить підвести підсумки роботи підлеглого колективу за робочий день, оформити необхідні документи, одержати оперативні вказівки від начальника цеху на наступний день, з'ясувати стан забезпечення ділянки матеріаль-

ними ресурсами для ритмічної роботи наступного дня. Крім того, майстра після зміни можуть залучити до участі в профспілкових зборах, тренінгах, лекціях.

Отже, за нормальних, спокійних умов діяльності підприємства робочий день майстра на 30—90 хв. завжди довший, ніж робочий день робітників. У нештатних ситуаціях (поломки, аварії, масовий брак продукції, перебої в поставках матеріалів і т. п.) робочий день майстра може збільшуватись іще на кілька годин. У табл. 21.4 наведено типовий розпорядок робочого дня для майстрів першої зміни машинобудівного заводу.

Таблиця 21.4

ТИПОВИЙ РОЗПОРЯДОК РОБОЧОГО ДНЯ ДЛЯ МАЙСТРІВ ПЕРШОЇ ЗМІНИ¹

Поточний час, год. — хв.	Затрати часу, хв.	Зміст роботи
3 7-10 до 7-25	15	Обхід ділянки, приймання зміни, перевірка готовності ділянки до виконання змінного завдання
3 7-25 до 7-30	5	«П'ятихвилинка» (обговорення підсумків роботи за попередню зміну)
3 7-30 до 7-35	5	Контроль своєчасності початку роботи
3 7-35 до 7-50	15	Обхід ділянки, перевірка забезпеченості робочих місць інструментом, матеріалами, документацією на зміну і визначення завдань на наступну
3 7-50 до 8-20	30	Первинний інструктаж робітників щодо виконання змінного завдання, експлуатації обладнання, догляду за ним, використання оснащення та інструменту, з техніки безпеки, промсанітарії, протипожежної безпеки на робочих місцях
3 8-20 до 8-50	30	Оперативна нарада у начальника цеху
3 8-50 до 9-00	10	Регламентована перерва для відпочинку
3 9-00 до 9-50	50	Складання змінного завдання на наступний день, ознайомлення з новими технологічними процесами і кресленнями, контроль здавання продукції за місячним планом
3 9-50 до 10-55	65	Обхід ділянки, контроль якості виготовлення деталей, інструктаж робітників щодо виконання змінних завдань, з експлуатації обладнання, оснащення та інструменту, з техніки безпеки і протипожежної безпеки
3 10-55 до 11-00	5	Контроль завершення роботи перед обідньою перервою
3 11-00 до 11-40	40	Обідня перерва, проведення індивідуальних і колективних бесід
3 11-40 до 11-45	5	Контроль своєчасності початку роботи після обідньої перерви
3 11-45 до 12-40	55	Контроль якості продукції, дотримання технологічного процесу, виконання змінного завдання
3 12-40 до 13-20	40	Інструктаж робітників з виконання змінних завдань, експлуатації обладнання, оснащення та інструменту, з техніки безпеки та протипожежної безпеки

¹ Данюк В.М. Организация труда на участке мастера машиностроительного завода / В. М. Данюк, И. В. Кожаринов, В. Е. Москалюк ; под общ. ред. В. М. Данюка. — 2-е изд., доп. — К. : Техніка, 1980. — С.353-356.

Поточний час, год. — хв.	Затрати часу, хв.	Зміст роботи
З 13-20 до 14-00	40	Оформлення первинної облікової та звітної документації (графіків здавання продукції, листків простою, брак-карт, табеля, надурочних талонів та ін.), розгляд питань за місячним графіком, робота з «Книжкою майстра», заповнення журналу з техніки безпеки
З 14-00 до 14-20	20	Резервний час
З 14-20 до 14-30	10	Регламентована перерва для відпочинку
З 14-30 до 15-00	30	Розв'язання організаційних і технічних питань у службах цеху відповідно до змінних завдань наступного дня
З 15-00 до 16-00	60	Обхід дільниці, контроль якості продукції, здавання продукції БТК, контроль підготовки змінних завдань і нарядів до них на наступний день
З 16-00 до 16-00	10	Контроль своєчасності завершення зміни, якості прибирання обладнання, робочого місця та передавання зміни наступникам
З 16-10 до 16-20	10	Передача зміни і рапорт старшому майстрові (начальнику цеху) про виконання змінного завдання
З 16-20 до 17-20	60	Заняття з робітниками (школа передових прийомів і методів праці, показ методів роботи передовиків виробництва), участь у заходах (підсумкові виробничі збори дільниці, постійно діюча виробнича нарада, День майстра, профспілкові, інші громадські заходи), навчання майстра (читання спеціальної літератури, раціоналізаторська робота, вдосконалення технологічних процесів та організації праці) ¹

Начальники змін, керівники цехів і виробництв координують діяльність багатьох майстрів, старших майстрів, цехових технологів і економістів, нормувальників, механіків, працівників транспорту тощо. Ненормований робочий день цих керівників може тривати 9—10 годин регулярно.

Генеральний директор, його заступники (функціональні директори) зазвичай працюють по 10—12 годин і більше, нерідко виходять на роботу в вихідні чи працюють з документами дома та у відрядженнях.

Ненормований робочий день мають керівники функціональних підрозділів, деякі відповідальні професіонали, бухгалтери, юристи, журналісти, водії, експедитори, працівники інших професій та посад, якщо їхній робочий день з об'єктивних причин не обмежується звичними вісьмома годинами.

Перелік професій і посад працівників з ненормованим робочим днем узгоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору підприємства.

Особам, які мають ненормований робочий день, відпрацьований понад законодавчо встановлену норму робочий час компенсується додатковою відпусткою. Щоправда така відпустка не завжди є повною компенсацією відпрацьованого понад законодавчо встановлену норму часу.

¹ В останньому рядку таблиці названо заходи, в яких майстер бере участь на громадських засадах.

За роботу в режимі ненормованого робочого дня законодавство спеціальної доплати не передбачає, тому що ненормований робочий день, як чинник складності праці, береться до уваги під час визначення посадових окладів чи тарифних ставок. Однією з умов контракту, що укладається між роботодавцем і найманим працівником, може бути доплата за роботу в режимі ненормованого робочого дня та за роз'їзний характер праці.

21.6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу

Вивчення використання робочого часу в організаціях дозволяє виявити явні та приховані його втрати, їхні причини й домогтися раціональнішого використання праці персоналу.

Ефективність затрат робочого часу можна визначити на основі порівняння фактичних його витрат із обґрунтованою мірою праці.

Виявлення резервів використання робочого часу залежить від точності його обліку. На кожному підприємстві має бути організовано табельний облік використання робочого часу (типова форма № П-12 «Табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати за ____ рік», затверджена наказом Мінстату України від 9 жовтня 1995 р. № 253). У табель записують усіх постійних і тимчасових працівників, які перебувають у списковому складі підприємства.

Записи в табелі обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, роботи понад норму та інші відхилення від нормальних умов праці мають бути зроблені лише на підставі документів, оформлених відповідним чином (листи непрацездатності, листи простоїв, довідки про виконання громадських обов'язків та ін.).

Для заповнення табеля існують умовні позначки: Р — години (дні) роботи; К — відрядження; В — основна щорічна відпустка; Х — тимчасова непрацездатність та відпустки по догляду за хворим, оформлені листами непрацездатності; ЦП — цілозмінні простої з вини працівників; ВП — внутрішньозмінні простої з вини працівників; ПР — прогули; ЗП — запізнення; ПЗ — передчасне залишення роботи; ВШ — вихідні (дні щотижневого відпочинку), святкові та неробочі дні; МН — страйки.

Облік використання робочого часу може здійснюватися методом безперервної реєстрації або за відхиленнями, тобто тільки відміткою неявок, запізнь, прогулів. У цьому разі наприкінці місяця рахують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду відраховують усі втрати й отримують фактично відпрацьований час.

Для організації обліку робочого часу можна використовувати системи контролю та управління доступом (СКУД), що дозволяє акумулювати в єдиній базі даних всю інформацію про використання робочого часу співробітниками.

У кожній системі КУД є підсистема обліку робочого часу (ОРЧ), яка автоматично виконує функції табельного обліку, реєстрації часу, приходу та відходу співробітників, а іноді ще й оцінювання ефективності використання ними робочого часу. Це дозволяє, наприклад, нараховувати заробітну плату лише за реально відпрацьованим часом, підвищувати виробничу і технологічну дисципліну.

Функціональні можливості модуля ОРЧ у системах КУД можуть різнитися, але практично всі вони виконують такі стандартні функції:

- розрахунок відпрацьованого співробітником часу за заданий період;
- облік порушень співробітником робочого графіка (запізнення, відсутність на робочому місці тощо);
- створення щомісячних форм табеля.

Деякі системи мають додаткові функції модуля ОРЧ:

- внесення до системи відомостей про причини відсутності співробітника на робочому місці (через хворобу, відрядження, відпустку тощо);
- створення табеля статистичної звітності;
- складання звітів і форм для використання їх у різних кадрових та бухгалтерських програмах і навіть розрахунок заробітної плати працівників.

Невід'ємною частиною будь-якого сучасного модуля ОРЧ є база робочих графіків чи розкладів роботи співробітників. Системи контролю доступу можуть дозволити не тільки великі банки і бізнес-центри, в яких практично всі працюють за класичним п'ятиденним тижнем. Багато промислових підприємств мають позмінні графіки роботи для певних категорій працівників, і навіть «плаваючі» графіки, що формуються на кожний тиждень або місяць.

Для ідентифікації працівників використовують:

- магнітні карти доступу;
- безконтактні Smart-карти;
- проксиміті-карти («proximity»), в основі яких є безконтактні технології ідентифікації;
- біометричні системи розпізнавання, основані на аналізі індивідуальних біометричних ознак людини: відбитків пальців, тембру голосу, рисунку сітківки ока тощо;
- ідентифікатори у вигляді брелоків, браслетів чи спеціальних пристроїв, які закріплюються на автомобілях, або спеціальні картки, які можуть кріпитися на автомобілях (наприклад, на автомобілі директора, фірмових службових автомобілях тощо). Картки, вмонтовані у днище автомобіля, автоматично зчитуються та перевіряються при перетині петлі, закладеної у дорожнє полотно. Це дозволяє провести ідентифікацію без будь-яких операцій.

Для проходу на територію працівник повинен відмітитись, використовуючи персональний ідентифікатор. Дані з нього передаються через зчитувач на контролер (пристрій, що здійснює управління доступом), який розблоковує вхід на територію. У момент пред'явлення співробітником ідентифікатора фіксується час. За будь-який день можна отримати детальну інформацію про те, коли співробітник прийшов на роботу, коли пішов з роботи, скільки разів і на який період часу відлучався з роботи, скільки годин перебував на підприємстві.

Автоматичне накопичення відпрацьованого співробітниками часу дає можливість не витрачати зусилля на заповнення табеля.

На початку робочого дня, наприклад, о 9.00, можна одержати інформацію про осіб, які перетнули контрольну точку входу, в такий спосіб фіксуються прогули і запізнення (тривалість запізень).

Після завершення робочої зміни можна легко дістати відомості про осіб, які залишилися на території підприємства.

Для кожного працівника за певний період часу (зазвичай за місяць) розраховується кількість відпрацьованих годин, з урахуванням запізень, прогулів і відсутності на роботі.

Облік робочого часу актуальний для кожного підприємства незалежно від його розміру. Втрати, пов'язані із запізненнями, прогулами чи нераціональним переміщенням співробітників, значно перевищують витрати на встановлення СКУД, які сьогодні доступні для будь-якого підприємства.

Ефективність використання цілоденного робочого часу аналізують на базі табельного обліку. Використання внутрішньозмінного робочого часу визначають методами фотографії робочого часу, самофотографії робочого дня, моментних спостережень, опитувань.

Фотографія робочого часу проводиться з метою одержання даних для виявлення втрат робочого часу з різних причин та розроблення організаційно-технічних заходів з удосконалення використання робочого часу. Таке фотографування виконують за реальної організації праці з усіма її недоліками. Фотографія здійснюється спостерігачем або працівником (самофотографія) методом безпосередніх вимірювань під час виконання виробничого завдання на робочому місці. Найчастіше об'єктом спостереження є працівники, які не виконують завдання (для виявлення причин, що заважають це зробити), або передові працівники для вивчення передового досвіду. На підставі матеріалів фотографії складається фактичний баланс робочого часу у хвилинах і відсотках, який порівнюється з нормативним.

На підготовчому етапі той, хто проводитиме спостереження, після вибору об'єкта спостереження має ознайомитися з технологічним процесом, організацією робочого місця, порядком його обслуговування, взаємозв'язками робочого місця з оточенням тощо.

До початку спостереження на фотокарту заносяться всі потрібні вихідні відомості: назва цеху, ділянки, технологічного процесу, прізвище та ініціали робітника, його професія і кваліфікаційний розряд, дата спостереження. Зразок змістової частини заповненої індивідуальної фотографії робочого часу наведено в табл. 21.5.

Таблиця 21.5

ІНДИВІДУАЛЬНА ФОТОГРАФІЯ РОБОЧОГО ЧАСУ (ФРАГМЕНТ)

№ з/п	Найменування затрат робочого часу	Поточний час		Індекс	Тривалість, хв.	Примітки
		год	хв.			
1	Початок спостереження	7	00	—	—	—
2	Одержання змінного завдання від майстра	7	06	Тпз	6	
3	Ознайомлення з технічною документацією	7	15	Тпз	9	
4	Доставка на робоче місце заготовок	7	35	Тпз	20	
5	Огляд і налаштування верстата	7	40	Тоб	5	
6	Оброблення деталі	8	01	Топ	21	
7

З моменту початку спостереження (це може бути початок робочої зміни) спостерігач, користуючись приладом реєстрації часу (хронометром, годинником), занотовує на фотокарті послідовно всі фактичні затрати часу незалежно від їхньої доцільності, одночасно фіксуючи поточний час у відповідній графі.

Після закінчення спостереження починають оброблення одержаних відомостей. На фотокарті проставляють індекси всіх зафіксованих затрат часу, визначають тривалість кожного елементу.

На фотокарті поточний час у кожному рядку означає закінчення попереднього елементу затрат часу і початок даного. Різниця між значеннями поточного часу даного і попереднього рядків становить тривалість часу даного елементу операції чи роботи. Сума тривалості всіх елементів повинна дорівнювати загальній тривалості всього спостереження від початку до кінця. Обідня перерва не вважається робочим часом, тому її тривалість не враховується в балансі робочого часу.

Аналіз матеріалів фотографії завершується складанням фактичного і нормативного балансів робочого часу в хвилинах і відсотках (табл. 21.6).

Таблиця 21.6

БАЛАНС РОБОЧОГО ЧАСУ ЗА ДАНИМИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ФОТОГРАФІЇ

Елементи затрат часу	Індекс	Кількість вимірювань	Фактичний баланс		Нормативний баланс		Відхилення (+; -)
			хв.	%	хв.	%	
Підготовчо-завершальний час	$T_{пз}$	6	24	5,0	20	4,2	-4
Час оперативної роботи	$T_{оп}$	12	334	69,7	407	84,8	+73
Час обслуговування робочого місця	$T_{об}$	4	23	4,8	15	3,1	-8
Час непродуктивної роботи	$T_{рн}$	2	12	2,5	—	—	-12
Час перерв, зумовлених недоліками у виробництві	$T_{пнт}$	3	43	8,9	—	—	-43
Час перерв, пов'язаних із порушенням трудової дисципліни	$T_{птд}$	4	29	6,0	—	—	-29
Час на відпочинок та особисті потреби	$T_{воп}$	4	15	3,1	38	7,9	+23
Змінний робочий час	$T_{зм}$	35	480	100	480	100	—

Як видно з табл. 21.6, протягом спостереження було зроблено всього 35 записів про виконання робітником певних дій чи про перерви у його роботі з різних причин. Нормативний баланс складено на підставі нормативних затрат часу $T_{пз}$, $T_{об}$ та $T_{воп}$, що відповідають конкретним умовам спостережуваного трудового процесу.

Час непродуктивної роботи $T_{рн}$, перерв, зумовлених недоліками у виробництві, $T_{пнт}$ і порушень трудової дисципліни $T_{птд}$ до нормативного балансу не включається як такий, що не є необхідним за добре організованої праці. Натомість час на відпочинок та особисті потреби $T_{воп}$ має зрости до нормативного рівня, тобто на 23 хв. Нормативний оперативний час $T_{оп}$ збільшиться за рахунок скорочення втрат на 73 хв. ($4 + 8 + 12 + 43 + 29 - 23$).

Процедура аналізу використання робочого часу передбачає розрахунки найменш трьох відносних показників (коефіцієнтів):

- ефективного використання змінного робочого часу K_1 ;
- неприхованих (явних) втрат робочого часу K_2 ;
- прихованих втрат робочого часу K_3 .

Коефіцієнт ефективного використання робочого часу:

$$K_1 = (T_{пз}^H + T_{оп}^Ф + T_{об}^H + T_{воп}^H) : T_{зм} = (20 + 334 + 15 + 38) : 480 = 407 : 480 = 0,848.$$

Іншими словами, змінний робочий час за призначенням використаний на 84,8 %. Отже, втрачений робочий час за зміну становив 15,2 % змінного фонду робочого часу.

Коефіцієнт неприхованих (явних) втрат робочого часу:

$$K_2 = [(T_{рн}^Ф + T_{пнт}^Ф + T_{птд}^Ф) - (T_{воп}^H - T_{воп}^Ф)] : T_{зм} = [(12 + 43 + 29) - (38 - 15)] : 480 = (84 - 23) : 480 = 61 : 480 = 0,127$$

Це означає, що явні втрати робочого часу становлять 12,7% загальної тривалості робочої зміни.

Коефіцієнт прихованих втрат робочого часу:

$$K_3 - [(T_{пз}^Ф - T_{пз}^H) + (T_{об}^Ф - T_{об}^H)] : T_{зм} = (4 + 8) : 480 = 12 : 480 = 0,025.$$

Таким чином, приховані втрати робочого часу незначні, вони становлять лише 2,5% тривалості робочої зміни.

Сума трьох коефіцієнтів ($K_1 + K_2 + K_3$) має дорівнювати одиниці. Перевіримо: $0,848 + 0,127 + 0,025 = 1,000$.

Можливе ущільнення робочого часу внаслідок усунення всіх видів втрат K_4 можна розрахувати за такою формулою:

$$K_4 = \frac{100 \cdot (K_2 + K_3)}{100 - (K_2 + K_3)},$$

де показники K_2 і K_3 виражаються у відсотках.

$$\text{Отже, } K_4 = \frac{100 \cdot (12,7 + 2,5)}{100 - (12,7 + 2,5)} = 17,9\%.$$

Яким же чином при втратах 15,2% змінного фонду часу можна ущільнити робочий день на 17,9 %? Робітник, втративши 73 хв., витратив на виконання змінного завдання 407 хв. ($480 - 73$). За цей час він виконав 814 деталей-операцій (по 0,5 хв. на одну деталь). Збільшення часу оперативної роботи на 73 хв. за рахунок усунення втрат дозволить додатково обробити 146 деталей ($73,0 / 0,5 = 146$).

$$\text{Отже, } \frac{814 + 146}{814} \cdot 100 = 117,9\%. \text{ Це означає, що усунення втрат робочого часу}$$

відкриває можливість робітникам збільшити продуктивність праці на 17,9 %.

На завершальному етапі аналізу робочого часу методом індивідуальної (та й всіх інших видів) фотографії складають план заходів з усунення причин втрат робочого часу з метою більш ефективного його використання¹.

¹ Нормування праці : підручник / [Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В. І.] ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К., 1995. — С. 37-47.

Отже, фотографія робочого часу дозволяє виявляти як наявні, так і невидимі, приховані, втрати робочого часу для його ефективного використання. Метод моментних спостережень полягає в тому, що спостерігач через неоднакові проміжки часу (моменти) фіксує те, що відбувається на робочих місцях в обраній зоні спостереження. За цього методу значно зростає кількість спостережуваних об'єктів (працівників, верстатів, машин), поліпшується оперативність одержання потрібної інформації, забезпечується достатня точність результатів спостереження.

Недоліками цього методу є неможливість точного визначення обсягу певних видів втрат робочого часу протягом зміни загалом і в розрахунку на кожного конкретного працівника внаслідок того, що облік моментоспостережень ведеться на всю сукупність спостережуваних об'єктів. Однак цей метод також дає змогу обчислювати показники використання робочого часу, визначати його втрати та виявляти їхні конкретні причини, робити пропозиції щодо поліпшення використання робочого часу.

Ефективність використання робочого часу протягом місяця, кварталу, року аналізують за даними форми статистичної звітності № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу».

Для обліку тривалості робочого дня застосовуються показники його фактичної і нормальної тривалості. *Фактична* тривалість робочого дня характеризується часом роботи одного працюючого за день (зміну), включаючи понаднормові години і виключаючи години простоїв. Вона розраховується діленням відпрацьованих за певний період людино-годин на відпрацьовані людино-дні. *Нормальна* тривалість робочого дня визначається кількістю годин роботи, встановленою законом для даної групи працівників.

Коефіцієнт використання робочого часу розраховується діленням фактичної тривалості робочого дня на нормальну. Чим ближчий він до 1, тим більш ефективно використано робочий час на даному підприємстві.

У країнах із ринковою економікою іноді підприємства зазнають значних збитків через великі втрати робочого часу, зумовлені відсутністю на роботі працівників без поважних на то причин. В англійських країнах для позначення такого явища використовують термін «абсентеїзм» (від англ. absent — відсутній).

Абсентеїзм — це небажана, необґрунтована відсутність працівника на робочому місці.

Поодинокі випадки неявок працівників на роботу великої шкоди виробництву не завдають. Масовий абсентеїзм через страйки, прогули, запізнення, особливо коли до цього додаються невиходи на роботу у зв'язку з епідемією сезонного грипу, може дезорганізувати виробництво, зірвати виконання контрактів на поставку продукції, спричинити збитки підприємству, зіпсувати його імідж на ринку.

Мінімізувати збитки від абсентеїзму можна методами зменшення невиходів працівників на роботу. Для цього треба вдосконалювати соціальну політику підприємства і його корпоративну культуру, застосовувати ефективні системи оплати праці та нематеріального стимулювання, активніше залучати працівників до участі в управлінні виробництвом, поліпшувати навчально-виховні процеси.

21.7. Механізм управління робочим часом

Час — одна з основних об'єктивних форм існування матерії, яка виявляється в тривалості буття.

Плинний час неможливо зупинити, накопичувати в резерв, ущільнювати. Його можна доцільно й ефективно використовувати для суспільного блага або бездарно марнувати, як це нерідко буває.

Час набуває властивостей економічного фактора, коли ним люди вимірюють кількість праці. У такому разі маємо справу з робочим часом. Кількість робочого часу може бути одним із факторів, що обмежують збільшення обсягів виробництва.

Один працівник може продуктивно і без шкоди для здоров'я працювати вісім годин на день і сорок годин на тиждень. Сто працівників можуть зробити в сто разів більше продукції, ніж один.

Якщо власник має 100 робочих місць і 100 працівників, а хоче наростити обсяги виробництва, не витрачаючись на збільшення кількості робочих місць, він може інтенсивніше використовувати наявні виробничі потужності. Для цього він наймає додаткових працівників і організовує роботу в дві, а потім у три зміни.

Коли робочі місця будуть завантажені роботою 24 години на добу, власник відчує, що він повністю вичерпав ресурси робочого часу, отже, робочий час став обмежувальним чинником подальшого розширення виробництва. Доведеться використовувати засоби підвищення продуктивності праці чи далі збільшувати кількість робочих місць.

Ефективність використання робочого часу сильно залежить від стану організації виробництва і праці та якості управління.

Як будь-який інший фактор виробництва робочий час потребує жорсткого управління, інакше люди починають помалу розслаблятися, поблажливо ставитися до фактів запізнь на роботу, влаштовують затяжні «перекури», залишають робочі місця передчасно тощо.

На рис. 21.5 наведено схему механізму управління робочим часом в організації. Головним суб'єктом управління робочим часом є керівники організації (генеральний директор, директор з персоналу, лінійні керівники тощо).

Вище керівництво визначає політику підприємства в галузі управління робочим часом, затверджує найважливіші документи, що прямо чи опосередковано регулюють використання робочого часу, координує діяльність інших суб'єктів управління цим цінним ресурсом.

Документами, що регулюють використання робочого часу є:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- графіки змінності;
- регламенти режимів праці та відпочинку;
- графіки відпусток;
- регламенти розслідування причин тривалих простоїв робочих місць;
- положення щодо заохочення ефективного використання робочого часу;
- дисциплінарний регламент;
- плани організаційно-технічних заходів з підвищення ефективності використання робочого часу.

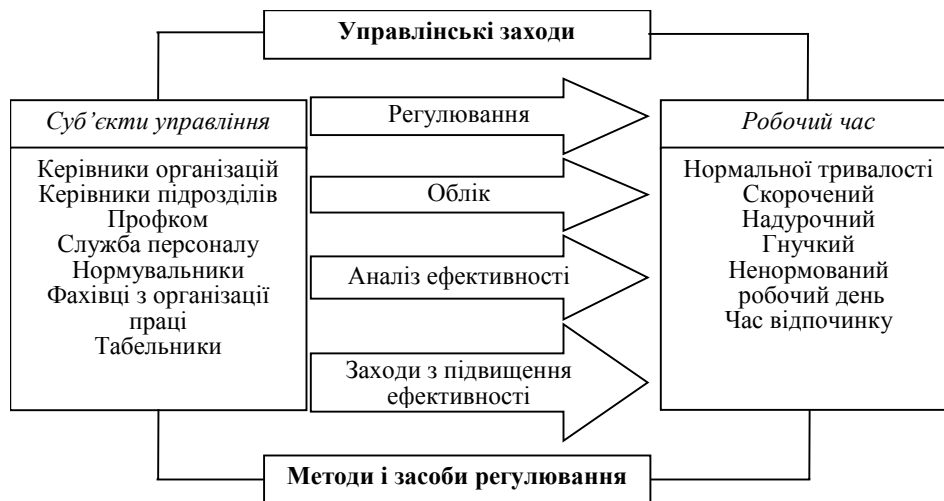


Рис. 21.5. Механізм управління робочим часом в організації

Керівники структурних підрозділів персонально відповідають за трудову, технологічну і виконавську дисципліну підлеглих працівників, організовують вивчення ефективності використання робочого часу, пропонують заходи з поліпшення стану справ у цій сфері, вносять пропозиції щодо заохочення кращих працівників та застосування санкцій до порушників дисципліни і порядку.

Профком як повноважний представник інтересів найманих працівників бере активну участь у створенні внутрішніх нормативних документів, що регулюють використання робочого часу, захищає працівників у випадках необґрунтованих санкцій та покарань, якими іноді зловживають окремі керівники.

Служба персоналу покликана відігравати роль науково-методичного центру, який готує проекти документів з регулювання використання робочого часу, надає консультації керівникам, бере участь у проектуванні організаційно-технічних заходів.

Нормувальники та фахівці з організації праці за спеціальним планом, за оперативними дорученнями чи з власної ініціативи аналізують використання робочого часу працівниками різних функціональних категорій, використовуючи різні методи і технічні засоби, виявляють реальні причини втрат робочого часу, розраховують показники використання робочого часу, готують інформаційні довідки, виявляють передові методи і прийоми праці, готують пропозиції щодо їх поширення.

Табельники ведуть табельний облік використання цілоденного робочого часу, готують інформацію для керівників про запізнення на роботу, неявки з різних причин тощо.

Обов'язковим елементом будь-якого управління є контроль. Якщо контролю немає або він неякісний, поверховий, безсистемний, то ми маємо справу не з управлінням, а лише з його імітацією.

В управлінні робочим часом контроль покладається на керівників структурних підрозділів, які мають для цього необхідні повноваження і засоби реагування та впливу.

Керівники середнього рівня управління (начальники цехів, виробництв, департаментів, філіалів) і вище керівництво організацій періодично на виробничих нарадах відповідного рівня виносять на обговорення питання про причини простоїв працівників та засобів виробництва, суттєві втрати робочого часу з різних причин, порушення трудової і технологічної дисципліни, що спричинили суттєву шкоду виробництву.

Висновки

Робочий час — це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків. Робочий час — явище сфери праці.

Кількісне порівняння різних видів праці можна здійснити тільки за допомогою робочого часу. Отже, робочий час є універсальною мірою кількості праці.

Робочий час як економічна категорія відображає складний суперечливий зв'язок тривалості праці та її інтенсивності. Будь-які затрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані.

Робочий час кожного працівника є частиною усього сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з другого — фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Норма тривалості робочого часу — це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень.

Робочий час регламентується і державою, і роботодавцем. Згідно з Кодексом законів про працю України (ст. 50), установлюється верхня межа тривалості робочого часу: для нормальних умов праці — 40 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, — не більше 36 годин на тиждень (ст. 51).

Робочий час установлює міру праці і одночасно забезпечує працівнику можливість користуватись своїм правом на відпочинок.

Режими праці представляють порядок праці, спосіб виконання працівником своєї трудової функції. Режими праці як технічні засоби дозволяють реалізувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня.

Режим праці й відпочинку — це регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і річний режими праці й відпочинку. Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, праці, а також частоту регламентованих перерв на відпочинок. Добовий режим праці й відпочинку охоплює кількість змін роботи за добу, час відновлення працездатності між змінами. Тижневий режим праці й відпочинку передбачає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів, порядок переходу працівників з однієї зміни на іншу. Річний режим праці й відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному періоді, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток, а також їхній графік.

До нестандартних режимів відносяться стислі тижні, графіки неповної зайнятості, гнучкі графіки роботи тощо.

Ненормований робочий день — це особливий режим роботи, відповідно до якого окремі працівники можуть за розпорядженням роботодавця при необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу.

Ефективність затрат робочого часу можна визначити на основі порівняння фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці.

Ефективність використання цілоденного робочого часу аналізують на базі табельного обліку. Використання внутрішньозмінного робочого часу визначають проведенням періодичних обстежень (фотографій і самофотографій робочого дня, моментних спостережень).

Для обліку тривалості робочого дня застосовуються показники його фактичної і нормальної тривалості. Фактична тривалість робочого дня характеризується часом роботи одного працюючого за день (зміну), включаючи понаднормові години і години простоїв. Вона розраховується діленням відпрацьованих за певний період людино-годин на відпрацьовані людино-дні. Нормальна тривалість робочого дня визначається кількістю годин роботи, встановленою законом для даної групи працівників.

Коефіцієнт використання робочого часу розраховується діленням фактичної тривалості робочого дня на нормальну. Що ближче він до одиниці, то більш ефективно використано робочий час на даному підприємстві.

У механізмі управління робочим часом вирішальна роль належить керівникам підрозділів. Фахівці служби персоналу виконують завдання науково-методичного центру: готують проекти документів з регулювання робочого часу та його використання; надають консультації керівникам; беруть участь у проектуванні організаційно-технічних заходів.

Нормувальники та фахівці з організації праці аналізують використання робочого часу, виявляють причини його втрат, виявляють передові методи і прийоми праці. Облік відпрацьованого робочого часу закріплено за табельниками.

Обов'язковим елементом управління є ефективний контроль за роботою працівників та раціональністю використання наявного робочого часу. Основними суб'єктами контролю є керівники структурних підрозділів.

Терміни і поняття

Абсентеїзм
Баланс робочого часу
Відпустки додаткові
Гнучкі режими роботи
Надурочна робота
Ненормований робочий день
Нестандартні режими робочого часу
Норма тривалості робочого часу
Облік робочого часу
Режим праці і відпочинку добовий
Режим праці і відпочинку змінний

Режим праці і відпочинку річний
Режим праці і відпочинку тижневий
Робочий час
Скорочена тривалість робочого часу
Фотографія робочого часу
Щорічна основна відпустка.

Вправи до розділу 21

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Чим визначається загальна норма робочого часу?
3. Як характеризується нормальна тривалість робочого часу?
4. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
5. Яка тривалість щоденної роботи за п'ятиденного і шестиденного робочого тижня?
6. Які обмеження роботи має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
7. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
8. Як установлюються раціональні режими праці й відпочинку?
9. Складіть графік змінності для бригад, які працюють у безперервному режимі шість днів на тиждень, за умови, що кожна зміна триває 6 годин, а вихідний надається за ковзним графіком.
10. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.
11. Як аналізують ефективність використання робочого часу?
12. Розкрийте механізм управління робочим часом організації.
13. Окресліть основні завдання керівників підрозділів щодо управління робочим часом.
14. Які завдання покладаються на службу персоналу в царині управління робочим часом?

Ситуація 1

Виробнича дільниця великого промислового підприємства. Облікова чисельність робітників на дільниці — 37 осіб; планова явочна чисельність — 32 особи.

У п'ятницю 29 числа (останній робочий день місяця) майстер першої зміни Вакулюк П.С. о 8 годині ранку з'ясовує, що на одному з робочих місць відсутній робітник Овчар Г.В. Невідомо: він запізнюється чи буде відсутній до кінця зміни. Зв'язку з Овчарем Г.В. немає, він живе в селі за 65 км від міста.

Зазвичай Овчар Г.В. виконує складні фінішні операції. Невиконання змінного завдання Овчарем Г.В. загрожує виконанню місячного плану виробництва, що автоматично призведе до втрат майстром Вакулюком П.С. його місячної премії. У цей день Овчар Г.В. на роботі так і не з'явився.

Операції подібної складності виконують іще троє робітників на ділянці, але всі вони завантажені роботою на повний день.

Завдання. Уважно проаналізуйте ситуацію. Зробіть висновок: чи є у майстра Вакулюка П.С. можливість врятувати змінний і місячний план виробництва та отримати премію? Якщо такий шанс є, то сформулюйте і обґрунтуйте ваші пропозиції.

Ситуація 2

У штаті видавництва «Смолоскип» зайнято 48 працівників. Основні професії та посади:

- редактори;
- коректори;
- художники;
- оператори комп'ютерного набору;
- фахівці виробничого відділу;
- бухгалтер;
- комірник;
- двірник;
- прибиральниці;
- працівники охорони;
- водій автомобіля.

Видавництво очолює директор, він має одного заступника і секретаря.

Видавництво орендує офісні приміщення площею 350 м². Однак санепідемстанція забороняє подальшу експлуатацію будівлі через її аварійний стан.

Директор видавництва уклав контракт про оренду приміщень у новому бізнес-центрі, але суттєво меншою загальною площею — лише 120 м².

Завдання. Запропонуйте й обґрунтуйте заходи, які дозволять зберегти видавництво, не зменшуючи обсяги його діяльності.

Література для поглибленого вивчення

1. Нормування праці : підручник / [Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М. та ін.] ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К. : Віпол, 1995. — 208 с.
2. Гупалов В.К. Управление рабочим временем / В. К. Гупалов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 208 с.
3. Кодекс законів про працю України. — К., 2006.
4. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.]. — М. : Инфра-М, 2010. — 896 с.
5. Ротань Г. В. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / В. Г. Ротань, І. В. Зуб, Б. С. Стичинський. — 8-е вид., доп. і перероб. — К. : А.С.К., 2007. — 944 с.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

- 22.1. Трудова мобільність, її позитивні та негативні властивості.
- 22.2. Види, фактори та показники руху персоналу.
- 22.3. Пристосування персоналу до економічних змін.
- 22.4. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників.
- 22.5. Причини та наслідки скасування трудового договору.
- 22.6. Управління плинністю персоналу.
- 22.7. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 22.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і основні форми прояву трудової мобільності працівників;
- характеристики основних видів руху персоналу;
- фактори і наслідки руху персоналу в організації;
- систему заходів пристосування персоналу до економічних змін;
- значення та організацію професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- підстави розірвання трудового договору;
- процедури розрахунку витрат і збитків підприємства, пов'язаних зі зміною персоналу;

уміти:

- досліджувати мотиви і причини руху працівників;
- розраховувати показники руху персоналу в організації;
- вивчати й усувати причини плинності персоналу;
- обґрунтовувати пропозиції з вдосконалення процесів руху персоналу.

22.1. Трудова мобільність, її позитивні та негативні властивості

Сучасний стан розвитку економіки характерний частими, нерідко глибокими змінами на підприємствах: оновлюється номенклатура продукції, з'являються нові технології, запроваджуються модернізовані засоби виробництва, насичені електронними системами управління, відповідно зазнає змін і виробнича інфраструктура. Реструктуризація, диверсифікація, передислокація виробництва стали звичними явищами.

Як наслідок, надзвичайно зростають вимоги до кваліфікації, компетентності, трудової мобільності працівників. Вони фахово і психологічно мають бути готовими до зміни трудових функцій, професії, робочого місця, підприємства і навіть місця проживання.

Що вищий рівень розвитку економіки в країні, то більш гнучкою і рухливою має бути робоча сила. Це ми спостерігаємо в США і багатьох державах Європейського Союзу.

Трудова мобільність — явище складне, а тому — неоднозначне. Стосовно окремої особи **трудова мобільність** — це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміємо процеси переміщення працівників у галузево-територіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах. Крім того, трудову мобільність варто розглядати й вивчати як активний елемент механізму функціонування ринку праці.

Готовність змінити роботу є чинником незалежності та захищеності працівника, тоді як відсутність такої якості змушує погоджуватися на будь-які умови роботодавця. Бажання нарощувати потенціал своєї трудової мобільності мотивує працівника навчатися, підвищувати кваліфікацію, накопичувати досвід практичної роботи. Наявність мобільних працівників забезпечує можливість швидкої трансформації організації відповідно до вимог ринку праці та потреб оновлення продукції.

Значення трудової мобільності в суспільстві пояснюється такими її функціями. По-перше, трудова мобільність сприяє забезпеченню економіки конкурентною робочою силою та підвищенню ефективності виробництва. По-друге, вона впливає на покращення соціальної структури суспільства, задоволення потреб працівників у змістовній праці, створення умов для самореалізації та розвитку особистості.

Форми прояву трудової мобільності працівників різноманітні. Тому завданням керівників є використання найбільш раціональних із них відповідно до конкретних умов виробництва. Класифікацію основних форм прояву трудової мобільності наведено на рис. 22.1.

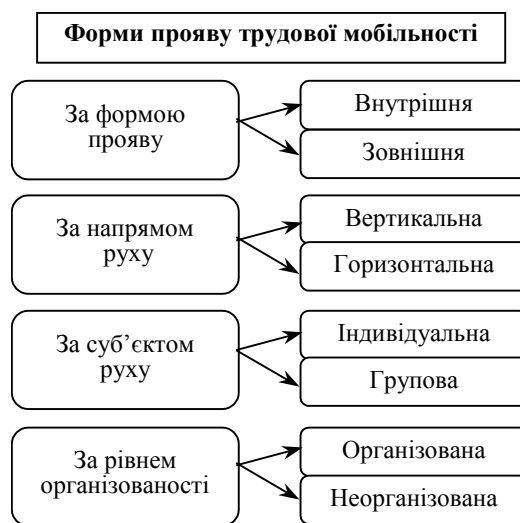


Рис. 22.1. Форми прояву трудової мобільності

Внутрішня трудова мобільність — це зміна становища працівника на внутрішньому ринку праці, тобто всередині організації.

Ця форма мобільності обумовлена тим, що кожна організація має складну систему робочих місць, яка постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу і вимагає адекватних зрушень у структурі персоналу.

Специфічною функцією цієї трудової мобільності є стримування відпливу працівників за межі підприємства. Адже що більші масштаби та вищий рівень внутрішньої трудової мобільності, то менший зовнішній рух та плинність персоналу.

Зовнішня трудова мобільність — це перехід працівника із внутрішнього у сферу зовнішнього ринку праці. Такий перехід може бути ініційований як працівником, так і адміністрацією.

За економічними наслідками найбільш значимим для підприємства є зовнішній рух, оскільки в більшості випадків не відразу вдається заповнити вакантне робоче місце людиною, продуктивність якої була б не нижча, ніж у попереднього працівника. Потрібен час на навчання, адаптацію на новому робочому місці та в трудовому колективі, що спричинює збільшення видатків.

Вертикальна трудова мобільність пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника, тобто з переходом із одного соціально-трудового статусного поля до іншого. Прикладом такої мобільності може бути рух угору або вниз ієрархічними сходами організації, тобто підвищення чи пониження в посаді. Такий рух є складнішим, ніж горизонтальний, і містить докорінні зміни в трудових відносинах та зобов'язаннях працівника.

Горизонтальна трудова мобільність не змінює посадового статусу працівника, натомість збагачує зміст його праці, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати. Цей вид переміщення використовують для мотивації тих працівників, для яких відсутня можливість підвищення в посаді, а творче ставлення до трудових обов'язків є дуже цінним для організації. Розширення повноважень у рамках незмінного посадового статусу збагачує працю та сприяє стримуванню плинності персоналу.

Індивідуальна трудова мобільність охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

Групова трудова мобільність властива певній множині працівників і є досить рідкісним явищем. Групове переміщення являє собою сукупність якоїсь множини індивідуальних переміщень, що відбуваються в короткому часі під впливом спільних причин. Групова трудова мобільність може спричинити значні збитки для підприємства, тому вона потребує ретельних досліджень, прогнозування та запобігання економічних і соціальних втрат.

Організована трудова мобільність — це планово-керована форма переміщень працівників, обумовлена, як правило, виробничою необхідністю.

Неорганізована трудова мобільність є стихійною формою переміщень працівників, що проявляється головним чином у плинності кадрів унаслідок взаємодії економічних, соціальних, соціально-психологічних, демографічних та інших чинників. Такі переміщення відбуваються переважно за бажанням самих працівників, носять стихійний характер і погано контролюються суб'єктами управління персоналом.

Зі свободою ринкових відносин відбуваються зміни в характері та масштабах трудової мобільності. Якщо раніше переважала організована трудова мобільність, то тепер переважають її стихійні форми.

Розглянуті форми прояву трудової мобільності тісно пов'язані між собою, вони практично не існують у чистому вигляді, що суттєво ускладнює виявлення першопричин та оцінювання переваг і недоліків.

22.2. Види, фактори та показники руху персоналу

Трудова мобільність проявляється через рух працівників за різними траєкторіями.

Рух персоналу — це переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

Найбільш поширені види руху персоналу на підприємстві представлені на рис. 22.2.

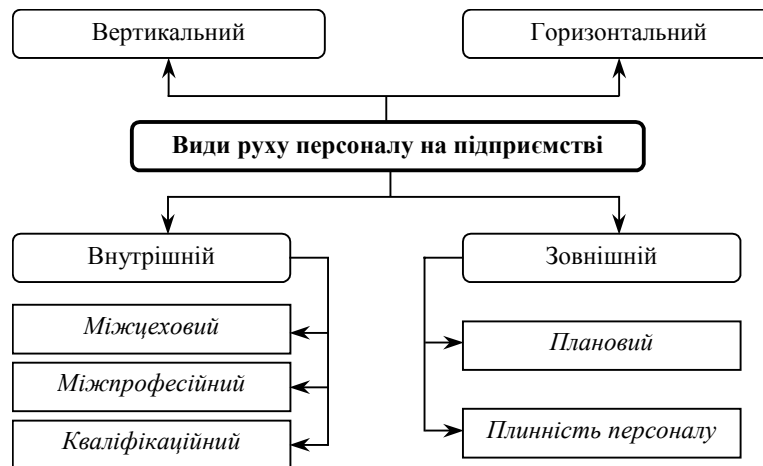


Рис. 22.2. Класифікація руху персоналу на підприємстві

Внутрішній рух персоналу — це переміщення робочої сили всередині підприємства. Може бути міжцеховим, міжпрофесійним чи кваліфікаційним.

Діапазон міжпрофесійного руху визначається диференціацією професій. Особливістю є те, що працівник опановує додаткову професію, а отже, здатен частково або повністю обслуговувати ще одне робоче місце, що дуже важливо за умов групової (командної) роботи.

Діапазон кваліфікаційного руху в робітників визначається диференціацією робіт різної складності, а в управлінського персоналу — диференціацією посад. Зміна кваліфікації часто не пов'язана зі зміною місця праці.

Внутрішній рух може послабити вплив деяких мотивів звільнень із підприємства за власним бажанням, зокрема, незадоволення організацією й

умовами праці, заробітною платою, соціально-психологічним кліматом у колективі. В результаті можливі стабілізація колективу, покращення якісних та кількісних характеристик його структури та зменшення плинності персоналу. Загалом внутрішній рух відіграє позитивну роль щодо відтворення робочої сили працівників у фазі її формування, поліпшення структури сукупного працівника, перегрупування працівників відповідно до вимог виробництва, вирішення протиріч між інтересами працівників та можливостями їхньої реалізації на попередньому робочому місці, пристосування персоналу до економічних змін в організації тощо. Під час внутрішнього руху на відміну від плинності персоналу практично немає перерви в роботі. Отже, внутрішній рух виконує специфічну функцію, впливаючи на обсяги переміщення працівників за межі підприємства: що більші масштаби й рівень внутрішніх переміщень, то менша плинність працівників. Але для цього внутрішній рух має бути добре керованим.

Зовнішній рух — це переміщення персоналу за межі підприємства. Прикладом зовнішнього планового руху може бути лізинг персоналу, зовнішня ротація (наприклад, прокурорів), аутстафінг, сезонний рух працівників тощо.

Суть лізингу полягає в тому, що фірма (кредитор) передає на певний строк своїх працівників у розпорядження іншій фірмі (позичальнику), зобов'язуючи своїх людей протягом терміну чинності договору працювати на підприємстві-позичальнику. Важливо, що трудовий договір з фірмою-кредитором зберігає чинність. При цьому підписується договір між компаніями щодо виконання визначеного обсягу та виду робіт. Винагорода виплачується фірмі-кредитору, яка сплачує заробітну плату працівникам.

Під терміном «аутстафінг» прийнято розуміти виведення персоналу за штат організації-замовника за умов одночасного зарахування його до штату підприємства, що надає аутстафінгові послуги. Така організація стає формальним роботодавцем, а отже, бере на себе повну фінансову та юридичну відповідальність. За свої послуги організація-провайдер отримує винагороду, розмір якої визначається під впливом двох основних чинників: заробітної плати співробітника, який працюватиме на замовника, і витрат на додаткові послуги.

Плинність персоналу — це рух робочої сили, обумовлений невдоволенням працівника роботою або невдоволенням організації конкретним працівником. Цей процес, на думку експертів, не лише небажаний, а й небезпечний. Пояснюється це тим, що плинність суттєво знижує ефективність організації. Крім того, звільнений працівник, окрім усього іншого, є носієм внутрішньокорпоративної інформації, якою можуть скористатися конкуренти. Разом із тим повна відсутність плинності персоналу також не є конкурентною перевагою, оскільки не сприяє успішним організаційним змінам. Вона може бути наслідком не лише високої задоволеності працею та демонстрацією лояльності персоналу, а й підтвердженням того, що, наприклад, співробітники знайшли можливість незаконно задовольняти власні матеріальні потреби.

В управлінській практиці великих компаній існують, зазвичай, три типи переміщень керівників:

—підвищення (або пониження) в посаді з розширенням (чи звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та рівня діяльності;

—підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням складніших завдань і не пов'язане з підвищенням у посаді, але пов'язане зі зростанням заробітної плати;

—зміна кола завдань і обов'язків без підвищення кваліфікації, посади й заробітної плати (ротація).

Перші два типи характерні й популярні в США та країнах ЄС. В Японії багато важить і заохочується стаж роботи без зміни посадового статусу, але в поєднанні із ротацією.

Ротація кадрів — це регулярна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацією широкого профілю. Якщо працівник у рамках ротації послідовно змінює декілька робочих місць, що належать до кола споріднених спеціальностей, то тоді формується спеціаліст із глибокими знаннями якоїсь однієї ділянки виробництва, але здатний брати ефективну участь у трудовій кооперації з колегами.

Залежно від виду поділу праці розрізняють ротацію як:

—зміну працівником операцій на дільниці (потоківій лінії, конвеєрі) в межах однієї професії;

—зміну операцій, що належать до різних професій.

Рух робітників у межах дільниці лише умовно можна віднести до ротації, тому що найчастіше він є одним із заходів удосконалення організації праці, дозавантаження деяких робітників, забезпечення безперебійного функціонування групи робочих місць через кооперування праці з елементами взаємодопомоги.

Ротація може здійснюватися у формі переміщення робітників з дільниці на дільницю, з цеху в цех без зміни чи зі зміною професії (виду діяльності); за межами підприємства, але в межах об'єднання; за межами підприємства, але зі зміною характеру діяльності (в інші структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним ухилом, торговим профілем тощо).

За ознакою характеру маневру робочою силою ротація може мати епізодичний, тимчасовий та постійний характер.

За ознакою тривалості ротація буває:

—короткочасною, коли після виконання робіт на іншому робочому місці працівник повертається до своєї попередньої роботи;

—досить тривалою.

За ознакою замкненості ротацію поділяють на ланцюжкову й колоподібну.

З наведеної класифікації видно, що ротація нерідко пов'язана зі зміною професії, а то й виду діяльності. Через те передумовами ротації у працівника мають бути:

- необхідні знання, навички, компетенції, тобто підготовка за новою професією (видом діяльності);
- достатньо високий загальноосвітній рівень, широка спеціальна підготовка як умова освоєння нової професії (виду діяльності) з мінімальними витратами коштів і часу.

Ротація кадрів слугує засобом:

—поліпшення організації праці;

—раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню працівників у разі зниження потреби в них на попередніх робочих місцях;

- задоволення потреби працівників у змістовнішій праці, кваліфікаційному зростанні, підвищенні заробітку;
- повнішого завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, якщо на основному місці роботи загрожує простій;
- оперативної зміни в розстановці працівників через невихід на роботу когось із них;
- зниження стомлюваності на монотонних роботах як засіб підвищення змістовності праці;
- підвищення кваліфікації працівників, формування широкого виробничого профілю.

Як зовнішній, так і внутрішній рух є результатом взаємодії економічних, соціальних, психологічних, демографічних та інших факторів. Маючи неоднакову природу, ці фактори різняться структурою мотивів, ступенем поінформованості працівника про нове робоче місце та іншими обставинами. Фактори руху персоналу діють на мікро-, мезо- і макрорівні (рис. 22.3).



Рис. 22.3. Фактори руху персоналу

Вирішальний вплив на рух персоналу в організаціях мають фактори мікрорівня, домінуючим серед яких є матеріальний дохід працівника. Очевидно, що нижчий його рівень, то інтенсивнішим буде переміщення на нові робочі місця. Вищий рівень освіти наділяє працівника свободою вибору місця праці, надаючи йому більше шансів на працевлаштування порівняно з менш освіченим та кваліфікованим конкурентом. З іншого боку, висококваліфіковані працівники інертні до трудових переміщень у порівнянні з менш кваліфікованими. Пояснюється це тим, що, по-перше, рух супроводжується витратами сил, часу, коштів на навчання тощо. По-друге, трудові переміщення можуть спровокувати знецінення професійного досвіду, здобутого на попередньому місці роботи. По-третє,

працівник ризикує опинитися в незадовільних соціально-психологічних умовах у разі зміни трудового колективу. Низькокваліфіковані працівники, навпаки, є більш активними щодо зміни свого трудового становища. Для них не відіграють вирішальної ролі всі перелічені вище обмежувальні причини.

Такий фактор руху, як вік і стаж роботи, зазвичай, розглядається як перешкода для горизонтальних переміщень. Причиною цього є зниження адаптивної спроможності працівника, посилення інертності в трудовій діяльності з віком. Для таких працівників горизонтальні переміщення стають безглуздими. З іншого боку, цей фактор є джерелом активізації вертикального руху, адже вік і стаж свідчать про досвід, професійно-трудові досягнення, що є підґрунтям для просування кар'єрними сходами.

Сімейні обставини можуть мотивувати працівника до переміщень, наприклад, для отримання зручної структури робочого часу, вищого матеріального достатку чи пошуку ближчого до дому місця роботи.

Суттєвий вплив на трудові переміщення має професійно-трудова самооцінка. Кожен працівник, оцінюючи свої професійні, кваліфікаційні, освітні та інші характеристики, визначає робоче місце, що найбільше задовольняє його вимогам. Така самооцінка є основою для прийняття рішення про трудові переміщення.

Фактор поінформованості теж може стимулювати трудові переміщення. Так, працівник може прийняти рішення про переміщення під впливом інформації про реальний стан справ на підприємстві чи на підставі прогнозів майбутньої діяльності організації. Такі професійно-трудові переміщення властиві підприємствам, що перебувають у нестійкому фінансовому стані.

В. Р. Веснін виокремлює такі суб'єктивні й об'єктивні фактори руху персоналу: біологічні (погіршення стану здоров'я), виробничі (скорочення штату внаслідок комплексної механізації та автоматизації), соціальні (досягнення пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (призов на військову службу)¹.

Основні мотиви руху персоналу можна об'єднати в такі групи:

— професійно-кваліфікаційні мотиви (невідповідність роботи спеціальності чи кваліфікації; незадоволеність професією; відсутність перспектив підвищення кваліфікації);

— незадовільні організація та умови праці на робочому місці (простої обладнання та втрати робочого часу; надурочні роботи; фізично важка праця; шкідливі умови праці);

— особисті мотиви (стан здоров'я, вступ до навчального закладу, народження дитини);

— рівень життя (рівень заробітної плати, стан забезпеченості житлом, віддаленість роботи від місця проживання);

— соціально-психологічний клімат у колективі (погані відносини з керівником, незадоволеність колективом);

— інші мотиви.

Причини руху персоналу поділяються на три групи: повністю керовані (умови праці та відпочинку), частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносини, методи мотивування), некеровані (світові та локальні кризи капіталу, природно-кліматичні фактори). Очевидно, що для економічного розвитку

¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 2001. — С. 51.

підприємств, регіонів і держави найбільш небезпечними є некеровані причини руху персоналу, оскільки вони призводять до зменшення валового внутрішнього продукту і падіння рівня життя працівників.

Рух персоналу має для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки (табл. 22.1).

У нестабільному колективі ефективність праці дещо нижча, ніж у стабільному, через відсутність взаємної вимогливості, керованості колективу, взаємоприйнятних норм тощо. Адже від стажу роботи на підприємстві багато в чому залежить знання працівниками тонкощів виробництва та можливість досягти вищої продуктивності.

Таблиця 22.1

НАСЛІДКИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> — Можливе поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у трудовому колективі; — позбавлення від аутсайдерів; — омолодження складу працівників; — приплив інновацій; — можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями; — підвищення внутрішньої активності та гнучкості працівників 	<ul style="list-style-type: none"> — Матеріальні втрати через неукомплектованість робочих місць; — втрати робочого часу; — втрати через профнавчання новачків; — порушення комунікацій всередині колективу; — погіршення дисципліни; — збільшення браку продукції; — зменшення виробництва продукції; — зниження продуктивності праці; — труднощі з дотриманням норм поведінки; — проблеми в управлінні нестабільним колективом; — зниження віддачі від витрат на навчання працівників; — додаткові витрати на адаптацію новачків
Для працівників, які залишають підприємство	<ul style="list-style-type: none"> — Набуття цікавішої та змістовнішої роботи; — можливе підвищення ефективності праці; — зменшення монотонності праці; — очікуване зростання доходів на новому робочому місці; — поліпшення перспектив кар'єри; — розширення особистих зв'язків 	<ul style="list-style-type: none"> — Втрата трудового доходу, безперервного стажу і певних пільг; — матеріальні та часові витрати на пошук нового робочого місця; — потреба в адаптації до нового робочого місця; — ризик залишитися без роботи і втратити кваліфікацію
Для інших працівників	<ul style="list-style-type: none"> — Нові можливості для кар'єрного зростання та додаткового заробітку 	<ul style="list-style-type: none"> — Збільшення трудового навантаження; — втрата звичних партнерів; — зміна соціально-психологічного клімату

Розділ 22. Управління процесами руху персоналу

22.2. Види, фактори та показники руху персоналу

Приклад

Досвід фірм «Hewlett-Packard», «IBM», «Citicorp», «Morgan», «Olivetti» засвідчує, що незамінних людей не існує. Більш того, для компанії доцільно раз на два-три роки стимулювати рух персоналу. Як правило, у трудовому житті людини присутня деяка циклічність: початок роботи, перші успіхи, стабільність, удосконалення, стагнація. Саме тому усвідомлений керований рух персоналу сприяє розвитку організації¹.

¹ Лучшие HR-решения : сб. ст. / [сост. А. Ю. Васенина]. — 2-е изд., перераб. — М. : Вершина, 2009. — С. 125.

Склад працівників на підприємстві постійно змінюється: хтось звільняється, приходять інші. Зміни чисельності працівників впливають на оборот робочої сили, основними показниками якого є коефіцієнти:

обігу за прийомом — $K_{\text{пр}}$;

обігу за звільненням — $K_{\text{зв}}$;

загального обігу робочої сили — $K_{\text{заг}}$;

заміни кадрів — $K_{\text{зам}}$;

плинності кадрів — $K_{\text{пл}}$.

Ці коефіцієнти розраховують за такими формулами:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{зв}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{зв}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{заг}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}} + \text{ЧР}_{\text{зв}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{зам}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{зам}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пл}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

де $\text{ЧР}_{\text{со}}$ — середньооблікова чисельність персоналу;

$\text{ЧР}_{\text{пр}}$ — чисельність прийнятих працівників;

$\text{ЧР}_{\text{зв}}$ — чисельність звільнених працівників;

$\text{ЧР}_{\text{зам}}$ — чисельність працівників, яких замінено (менше з двох чисел: прийнятих і звільнених);

$\text{ЧР}_{\text{пл}}$ — чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин і внаслідок порушення трудової дисципліни.

Середньооблікова чисельність персоналу визначається підсумовуванням кількості працівників облікового складу за кожний календарний день звітного періоду і діленням одержаної суми на кількість календарних днів цього періоду.

Оборот за звільненням характеризується чисельністю працівників, які залишили підприємство за даний період із різних причин. Залежно від них оборот поділяють на доцільний (плановий) і небажаний (стихійний). Останній ще називають плинністю персоналу. Високі показники плинності можуть дестабілізувати бізнес. Ідеального показника плинності не існує. Він залежить від:

—галузевої специфіки (у сфері обслуговування плинність більша);

—категорії персоналу (лінійний персонал відрізняється більшою плинністю, ніж адміністративно-управлінський);

—демографічної структури персоналу;

- умов виробництва і праці;
- сезонності виробництва;
- конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- територіального розміщення компанії (у мегаполісах плинність вища, ніж у невеликих містах);
- індивідуальних особливостей компанії (стиль управління, політика управління персоналом);
- загальної економічної кон'юнктури тощо.

Вважається, що нормальна (природна) плинність персоналу може бути в межах від п'яти до десяти відсотків за рік. Для підприємства дуже важливо, щоб плинність персоналу не перетворилася на «відплив мізків».

Коефіцієнт заміни може збігатися з коефіцієнтом обороту за прийомом чи з коефіцієнтом обороту за звільненням залежно від того, який з них менший.

Інколи для аналізу руху персоналу розраховують додатково:

- коефіцієнт постійності кадрів $K_{\text{пост}}$ — як відношення чисельності працівників, які перебували в списковому складі персоналу протягом усього періоду $ЧР_{\text{пост}}$, до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{пост}} = \frac{ЧР_{\text{пост}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

- коефіцієнт стабільності кадрів $K_{\text{стаб}}$ — як відношення чисельності працівників, які пропрацювали на підприємстві понад три роки $ЧР_{3р}$, до середньооблікової чисельності:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{ЧР_{3р}}{ЧР_{\text{со}}},$$

Розглянуті вище коефіцієнти використовуються для розрахунків та аналізу зовнішнього руху (вибуття) персоналу. Щодо внутрішнього руху персоналу, то його аналізують за показниками трудової мобільності й внутрішнього кадрового резерву:

- коефіцієнт трудової мобільності (ротації персоналу):

$$K_{\text{моб}} = \frac{ЧР_{\text{перем}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

де $ЧР_{\text{перем}}$ — чисельність працівників, переміщених на іншу посаду, на інше робоче місце чи в інший підрозділ до одного року.

- коефіцієнт використання внутрішніх джерел добору на вакантні робочі місця:

$$K_{\text{вн наб}} = \frac{ЧР_{\text{підвищ}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

де $ЧР_{\text{підвищ}}$ — чисельність працівників, яких підвищили в посаді протягом аналізованого періоду.

Показники внутрішнього руху персоналу доцільно порівнювати з середніми показниками по регіону, бажано в динаміці за один, три, п'ять років.

Основними джерелами для спостереження за рухом робочої сили на підприємствах є статистична звітність з праці. Дані про рух робочої сили відображаються у формі 3-ПВ квартальний «Звіт про використання робочого часу».

Повний аналіз руху персоналу на підприємстві треба проводити раз на рік, а кількісну оцінку по підрозділах — щомісячно. Це дозволяє уточнити причини і своєчасно передбачити заходи, спрямовані на закріплення персоналу. Для ґрунтовнішого аналізу плинності персоналу краще використовувати спеціальні анкети. Інформація, отримана з цих анкет, доповнюється вивченням ситуації в тих підрозділах, де більше людей звільняється.

22.3. Пристосування персоналу до економічних змін

Розвиток інформаційних технологій, процеси глобалізації, нові вимоги до якості обслуговування клієнтів тощо висувають до підприємств низку нових вимог і призводять врешті-решт до економічних змін.

М. Армстронг розрізняє два основні типи змін: стратегічні та операційні. Стратегічні зміни пов'язані з перебудовою всієї організації. Вони впливають на місію організації, інноваційну діяльність, цінності, технології тощо. Операційні зміни впливають на оперативну діяльність підприємства. Вони потребують ретельного управління, оскільки впливають на працівників інтенсивніше, ніж широкі стратегічні зміни¹.

Економічні зміни на підприємстві неодмінно впливають на чисельність і структуру персоналу, їх наслідком стає дефіцит або надлишок персоналу. Отже, пристосування персоналу до змін на підприємстві може здійснюватися за двома варіантами:

- а) у разі дефіциту персоналу:
 - збільшення робочого часу (надурочні, робота у вихідні);
 - поповнення робочої сили ззовні;
- б) у разі надлишку персоналу:
 - скорочення чисельності працівників;
 - скорочення тривалості робочого часу;
 - інші методи (скорочення заробітної плати, соціальних виплат, інших витрат на робочу силу).

Можливі варіанти заходів щодо пристосування персоналу (в разі його надлишку) до економічних змін розглянуто в табл. 22.2.

Пристосування персоналу до економічних змін, наприклад, на японських підприємствах, які практикують систему «пожиттєвого найму», досягається за допомогою гнучкості витрат на робочу силу, яка передбачає, по-перше, наявність чотирьох основних частин у системі оплати праці: прямих виплат (базової ставки і надбавки), побічних виплат (компенсацій), бонусів (премій), пенсійних виплат. Винагорода доплачується до базової ставки залежно від доходів фірми. Ця система участі в доходах фірми дає можливість японським підприємствам пристосовуватись до скорочення обсягів продажу зменшенням виплати винагород, а не скороченням зайнятості.

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М. ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — С. 244.

**ВАРІАНТИ ЗАХОДІВ
З ПРИСТОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН
(У РАЗІ ЙОГО НАДЛИШКУ)**

Варіанти зміни чисельності працівників	Чисельність залишається незмінною	Незмінний робочий час	Скорочений робочий час
		Скасування додаткових послуг та особливих винагород; передача найманих працівників іншим підприємствам; лізинг персоналу; відмова від сторонніх послуг і передача їх для виконання власному персоналу; внутрішні переміщення персоналу; зменшення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної праці)	Скорочення часу надурочної роботи; дозвіл неоплачуваних невиходів на роботу (наприклад, неоплачувані відгули та відпустки); запровадження неповного робочого дня; тривале скорочення робочого часу (як правило, без компенсації зарплати)
	Загальна чисельність скорочується без звільнення постійного персоналу	Припинення найму (вільні робочі місця не заміщаються), тимчасові трудові угоди після закінчення терміну дії не поновлюються; заохочення плинності (допомога працівникам у пошуках роботи); припинення трудових відносин за згодою (як правило, з компенсацією — «золоте рукостискання»); достроковий вихід на пенсію (принцип «зелених вікон»)	
	Часткове скорочення постійного персоналу	Окремі звільнення; тимчасові звільнення; масові звільнення: а) з наданням допомоги в працевлаштуванні на інших підприємствах або в підвищенні кваліфікації; б) відповідно до соціального плану (наприклад, виплата компенсацій, тимчасова виплата зарплати після звільнення); в) без соціальних гарантій	

Отже, фінансовий тягар розподіляється на всіх. Кожен втрачає небагато, але ніхто не втрачає всього. Це одна з причин того, що японська економіка післявоєнного періоду характеризується порівняно меншим рівнем інфляції та безробіття, ніж економіка більшості промислово розвинутих країн.

По-друге, як правило, кожна японська фірма веде переговори з працівниками, що мають поважні причини зіставляти свої вимоги до заробітної плати з можливостями фірми, інакше під загрозою виявляться їхні робочі місця.

По-третє, гнучкості витрат на робочу силу сприяє дотримання принципів трудової моралі, яка визначає трудову поведінку в разі виникнення економічних труднощів:

- зменшення надурочних робіт і витрат на їхню оплату; скорочення заробітної плати, починаючи згори, причому високооплачувані працівники, як правило, самі просять зменшити їм заробітну плату;
- припинення найму нової робочої сили; керівництво фірми звертається до персоналу з проханням добровільно залишити роботу з одержанням вихідної допомоги тощо.

Приклад

Компанія «Sysco Corp.» займається дистрибуцією продуктів харчування. Коли американська економіка пішла на спад, 15 топ-менеджерів компанії заявили, що вони добровільно погоджуються на 5 % скорочення заробітної плати. Щодо інших менеджерів (150 осіб), то їм заморозили заробітну плату. Цей захід дозволив підвищити на 3 % заробітну плату іншим працівникам компанії¹.

Поширеним на Заході різновидом кількісної адаптації персоналу є його лізинг. Лізинг персоналу часто є засобом збереження кваліфікованої робочої сили на період зниження економічної активності підприємства (з початком економічного підйому працівники повертають на свою фірму) або, навпаки, способом позбутися недбайливих чи недостатньо перспективних працівників. З останнього випливають переваги лізингу для фірми-позичальника, оскільки він полегшує процес вивільнення робочої сили в разі скорочення потреби в ній.

Крім того, до переваг залучення персоналу на умовах лізингу можна віднести використання нестандартних гнучких форм зайнятості, зменшення витрат на персонал, швидке реагування на зміни кон'юнктури на ринку товарів і послуг. Проте через відсутність нормативно-правового підґрунтя в сфері лізингу персоналу використання подібної практики трудових відносин на вітчизняних підприємствах стримується.

Приклад

У США та багатьох країнах Європи близько 1 % загальної чисельності зайнятих перебувають у штаті кадрових агенцій-лізингодавців. Щороку кількість компаній, які спеціалізуються на кадровому лізингу, збільшується в 1,5 рази. Їхній сумарний обіг перевищує 60 млрд дол. за рік. Приблизно третина обігу припадає на кадрові агенції США. Кожний рік обіг найпотужнішої на цьому ринку компанії Manpower оцінюється в 4 млрд дол.²

Прикладом узгодження фактичної чисельності з необхідною може бути також аутстафінг та аутсорсинг (використання послуг зовнішніх сторонніх організацій для виконання своїх окремих функцій і завдань). Сьогодні сфера застосування аутсорсингу досить різноманітна: виробництво, сфера послуг, фінанси, інформаційні технології та системи, стратегії розвитку тощо.

Щодо функціональної адаптації, то тут варто виділити переведення персоналу на неповний робочий день, яке має як переваги, так і недоліки (табл. 22.3).

Поширеним різновидом функціональної адаптації останнім часом є робота вдома і дистанційна робота. Вдома працюють здебільшого консультанти, аналітики, дизайнери, журналісти, програмісти, юристи. Серед переваг цього різновиду функціональної адаптації варто виділити:

- суттєве зниження витрат;
- здатність швидко та гнучко реагувати на коливання попиту.

¹ Кузнецова Т. Антикризисная перестройка / Кузнецова Т., Боровикова Н. // Управление компанией. — №2. — 2008. — С. 21.

² Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / [С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев ; Под ред. Ю. Г. Одегова. — 2-е изд. — М. : Экзамен, 2003. — С. 44.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
В РЕЖИМІ НЕПОВНОГО РОБОЧОГО ДНЯ**

Переваги	Недоліки
Ширші можливості запровадження гнучкого робочого дня	Підвищення плинності персоналу серед працюючих неповний робочий день
Повніше використання обладнання та виробничих потужностей підприємства	
Економія витрат на оплату праці через зменшення (скасування) надурочних робіт	Зниження мобільності працівників
Вища продуктивність праці, оскільки працівники мають можливість приділити більше уваги своїй роботі протягом коротшого робочого дня, менше втомлюватися	Низький рівень відданості організації серед працюючих неповний робочий день

Дистанційна робота охоплює персонал, який працює вдома із терміналом, пов'язаним із головним офісом компанії. Основною перевагою такої роботи є досягнення більшої гнучкості, активне використання професійних навиків і компетенцій працівників, а також затримання кваліфікованих співробітників, які за відсутності такої форми роботи не працювали б у компанії.

22.4. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників

Безмежність потреб людства породжує необхідність створення нових продуктів та послуг. Це є передумовою для певних змін у виробничому процесі, що виражається у технологічних змінах, змінах номенклатури виробів, складу робітників тощо. Виникає закономірна потреба врахування різномірних вимог робочого місця до робітника. За приклад можна навести модель вимог робочих місць до робітників верстатних професій, що визначаються змістом праці та умовами виробництва Новокраматорського машинобудівного заводу.

Приклад

Вимоги до робітників верстатних професій, що визначаються змістом праці та умовами виробництва НКМЗ:

1. Повна або базова загальна середня освіта, середня спеціальна, неповна вища або вища за фахом — оброблення металів різанням, технологія машинобудування, автоматизація виробничих процесів.

2. Стаж роботи за професією не менше трьох років.

3. Професійна компетентність

3.1. Повинен знати: матеріалознавство; креслення, допуски, посадки, параметри жорсткості; основи електротехніки; умови безпечної роботи важкої вентиляції та системи охолодження; будову, призначення та умови використання універсальних і спеціальних пристроїв; призначення та правила використання нормального і спеціального різального інструменту; класифікацію та призначення контрольно-вимірювального інструменту і приладів; процес різання металів, фізичні явища, що виникають у процесі

різання; основні вузли та механізми верстата; структуру технологічного процесу; верстати з ЧПУ.

3.2. Повинен уміти: читати і характеризувати марки металів та креслення; застосовувати універсальні пристрої за призначенням, встановлювати й вивіряти їх; управляти верстатами; виконувати розрахунки для отримання конусних поверхонь; обирати і коригувати способи та послідовність оброблення деталей; управляти верстатом в автоматичному режимі та режимі ручного управління; встановлювати заготовку; визначати причину збою програми; працювати з панеллю програмного управління тощо.

3.3. Види виконуваних робіт: оброблювання деталей на універсальних верстатах з використанням нормального різального інструменту й універсальних пристроїв; нарізання трубних різьб; виконання робіт методом суміщення плазмо-механічного оброблювання; оброблювання деталей із графітових виробів і складних великогабаритних деталей та вузлів на універсальному обладнанні.

4. Особистісні якості: дисципліна, відповідальність, працелюбство, вміння бачити нове та перспективу, здатність до навчання, консультування, здатність чітко організовувати та планувати свою працю, самостійність і оперативність у прийнятті рішень; самокритичність, активне ставлення до суспільного життя колективу, комунікативність.

5. Обов'язки робітника: слідкувати за технічним станом верстата для запобігання виходу з ладу окремих його елементів, зберігати на робочому місці інструмент у належному порядку, підтримувати на робочому місці порядок і культуру виробництва, підвищувати продуктивність праці, дотримуватися трудової та технологічної дисципліни, правил експлуатації обладнання, правил техніки безпеки, норм корпоративної культури¹.

Досягти повної відповідності робітників зазначеним вимогам можна через навчання і послідовне професійно-кваліфікаційне просування. Навчання повинно мати цільове призначення, тобто усувати конкретну нестачу теоретичних знань і практичних навиків відповідно до матриці професійної компетентності робітника (рис. 22.4). Отже, навчання робітника в межах або за межами підприємства створює передумови до його професійно-кваліфікаційного просування.

Професійно-кваліфікаційне просування — це сукупність форм, методів і засобів планомірного, послідовного навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням їхніх інтересів і потреб виробництва.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників на підприємствах організовують для:

- поступової заміни кваліфікованих робітників, які з різних причин залишають підприємство;
- збільшення кількості кваліфікованих робітників у разі збільшення обсягів виробництва;
- поліпшення якості продукції;
- поліпшення професійно-кваліфікаційної структури робітників, якщо вона не відповідає сучасним вимогам;

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г.С., Тупик И.Я. ; науч. ред. В. М.Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 192-202.

- створення можливостей якісного виробництва більш складної продукції;
- успішного освоєння нових засобів виробництва з електронними системами керування;
- заміщення вакантних посад бригадирів, майстрів, інших керівників низової ланки управління та фахівців;
- збагачення змісту праці;
- посилення мотивації до праці.

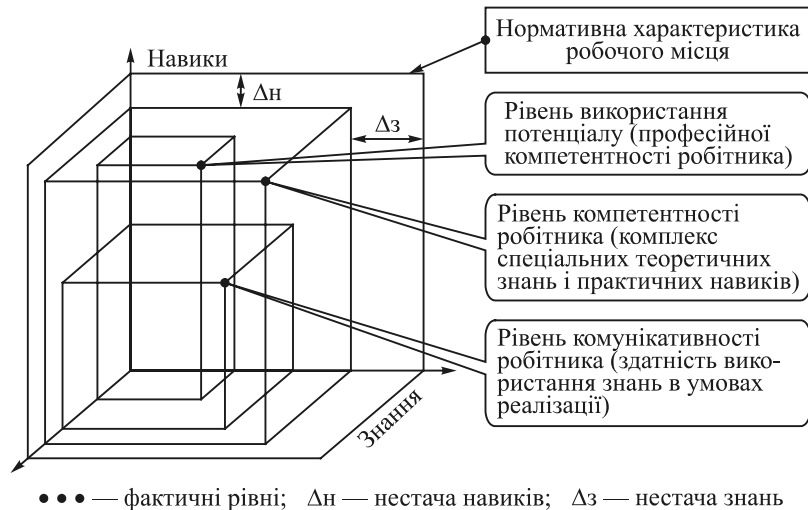


Рис. 22.4. Матриця професійної компетентності робітника¹

Розрізняють чотири основні напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників (рис. 22.5).

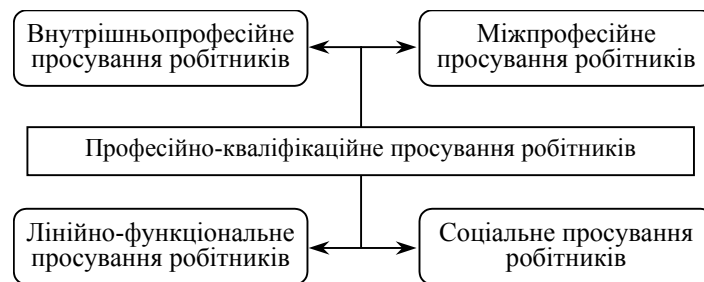


Рис. 22.5. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників²

Внутрішньо-професійне просування робітників відбувається в межах своєї професії за рахунок опанування суміжних операцій і прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу в результаті підвищення кваліфікації.

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г.С., Тупик И.Я. ; науч. ред. В. М.Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 42.

² Савченко В.А. Развитие персонала : підручник / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 399.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії для опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу за іншою професією приблизно такої ж складності для здобуття ширшого профілю, покращення умов праці та збереження здоров'я.

Лінійно-функціональне просування робітника має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового, розширення кола виконуваних робіт унаслідок додання організаційно-розпорядчих функцій.

Соціальне просування робітника відбувається у випадку його переходу на посаду фахівця чи майстра після закінчення вищого навчального закладу, тобто відбувається перехід з однієї категорії персоналу до іншої.

Основними формами професійно-кваліфікаційного просування є:

- переміщення робітників із робочих місць із переважанням важкої та некваліфікованої ручної праці на механізовані робочі місця;
- підвищення кваліфікаційних розрядів після відповідного навчання;
- оволодіння іншою або суміжною спеціальністю;
- призначення бригадиром;
- висування робітників, що здобули вищу освіту, на посади фахівців (за відсутності менеджерських здібностей);
- призначення майстром виробничої ділянки після отримання вищої чи середньої спеціальної освіти.

Приклад

Відповідно до матеріалів опитування робітників приблизно 60 % з них найбільш бажаною формою просування вказали підвищення розряду, 23 % — заняття посади майстра чи бригадира, 14 % — перехід до інженерно-технічного складу, 3 % — у службовці. Найбільша задоволеність працею спостерігалася у ремонтників та інструментальників¹.

Професійно-кваліфікаційне просування в ідеалі має бути бажаним і вигідним обом сторонам: робітникові та організації. Внаслідок підвищення кваліфікації чи перепідготовки в робітника збагачується зміст праці, збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Людина відчуває себе рівноправним членом колективу, якого поважають і високо цінують.

Натомість організація отримує відданого працівника, з більшою продуктивністю, який своєю професійною майстерністю, інтелектом підсилює конкурентні переваги колективу.

Однак було б суттєвою помилкою вважати, що професійно-кваліфікаційне просування робітників є масовим процесом. Воно обмежене наявністю об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Найважливішим об'єктивним чинником, що стримує професійно-кваліфікаційне просування робітників, є складність продукції. Підприємству економічно не вигідно, щоб середній кваліфікаційний розряд робітників перевищував середній розряд складності наявних робіт, бо це може спричинити збільшення витрат на оплату праці та пов'язані з цим інші затрати. Разом із тим не виключаються певні відхилення, коли окремим, дуже здібним робітникам дозволяється

¹ Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник [для вузов] / А. П. Егоршин. — 4-е изд., испр. — Н. Новгород : НИМБ, 2003. — С. 146.

мати високі кваліфікаційні розряди за обмеженості обсягів робіт відповідної складності. Таким чином підприємство створює певний «резерв інтелекту», який буде дуже корисним у разі запуску в виробництво більш складної продукції з високими вимогами до її якості.

Важливим суб'єктивним чинником, який обмежує (стримує) потяг робітників до професійно-кваліфікаційного просування, є особисті якості. Когось задовольняє третій чи четвертий кваліфікаційний розряд і він не бажає напружуватися, продовжуючи навчання. Хтось мав скромні успіхи в навчанні в школі і йому важко дається виробниче навчання, хтось обрав професію не за покликанням, а під тиском зовнішніх обставин, тому вважає становище тимчасовим і думає про можливу зміну місця роботи тощо.

Незважаючи ні на що, служба персоналу разом із лінійними керівниками повинні тримати цей процес під пильним контролем, не допускаючи суттєвих відхилень в оптимальності співвідношення кваліфікаційного рівня робітників і складності наявних робіт. А в разі прогнозованих змін у номенклатурі продукції, особливо в її складності, завчасно вживати заходів щодо організованого випереджувального навчання робітників відповідних професій та спеціальностей.

Поточні та перспективні зрушення в структурі трудомісткості продукції (зменшення чи збільшення обсягів роботи для певних професій, поява робіт для професій, яких на підприємстві досі не було, зміни в складності робіт для певних професій) визначає і реєструє відділ головного технолога та його представники в цехах. На деяких підприємствах до цього залучають нормувальників.

Первинний облік наявного професійно-кваліфікаційного складу робітників по підприємству загалом і в розрізі виробничих одиниць (цехів, дільниць тощо) веде відділ зайнятості (кадрів).

Ці два масиви інформації (професійно-кваліфікаційна структура трудомісткості й професійно-кваліфікаційна структура робітничих кадрів) слугують вихідною інформаційною базою для планування навчання робітників і відповідного професійно-кваліфікаційного просування.

Пропозиції з включення до плану виробничого навчання конкретних робітників можуть надавати начальники цехів і виробництв, керівники виробничих дільниць, майстри. Варто всіляко заохочувати робітників, щоб і вони виявляли ініціативу щодо підвищення їхньої кваліфікації.

Для визначення конкретних осіб, що підлягають підвищенню кваліфікації чи перепідготовці, освоєнню суміжної професії фахівці відділу розвитку персоналу спільно з лінійними керівниками повинні ретельно дослідити вимоги робочих місць до знань і навиків робітників. Поряд із цим слід ретельно оцінити наявні компетенції робітників, тобто рівень їхніх знань і навиків.

Зіставлення даних про вимоги робочих місць і рівень знань та навиків робітників покаже, яких саме знань і навиків бракує (Δz і Δn на рис. 22.4). На цій підставі ухвалюють рішення про персональний склад груп для навчання і вибір відповідних навчальних програм.

У табл. 22.4 окреслено основні етапи та виконавців професійно-кваліфікаційного просування робітників для умов великого виробничого підприємства.

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ПРОСУВАННЯ
РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Зміст етапу	Виконавці
1. Визначення вимог робочих місць до компетенцій робітників (знань і навиків)	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
2. Оцінювання наявних у робітників компетенцій (знань і навиків)	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
3. Зіставлення вимог робочих місць і компетенцій робітників, визначення відхилень, тобто браку теоретичних знань і практичних навиків у робітників (Δz і Δn на рис.22.4)	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
4. Визначення потреб робітників у навчанні, форм і методів теоретичної та практичної підготовки	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
5. Розроблення планів підготовки (навчання) робітників з урахуванням потреб підприємства і його фінансових можливостей	Відділ розвитку персоналу, фінансовий відділ
6. Розроблення (уточнення, коригування) навчальних планів і програм	Відділ розвитку персоналу
7. Комплектування навчальних груп, підготовка розкладу занять	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
8. Формування складу викладачів, наставників, інструкторів виробничого навчання	Директор з персоналу, відділ розвитку персоналу
9. Формування кваліфікаційної комісії	Директор з персоналу, відділ розвитку персоналу
10. Організація навчального процесу, контроль відвідування занять слухачами	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
11. Складання робітниками екзаменів і заліків, виконання практичних завдань відповідної складності на робочих місцях	Кваліфікаційна комісія, лінійні керівники
12. Присвоєння робітникам, які успішно завершили навчання, відповідних кваліфікаційних розрядів, вручення посвідчень установленого зразка	Кваліфікаційна комісія, відділ зайнятості (кадрів)

Розділ 22. Управління процесами руху персоналу

Щоб цей процес був економічно і соціально ефективним, його треба ретельно планувати на кожен календарний рік, забезпечувати необхідними ресурсами і суворо контролювати. На НКМЗ чітко дотримують таких вимог, і це є гарантією забезпечення виробництва висококваліфікованими робітничими кадрами, здатними виготовляти складну продукцію, що користується попитом на зовнішніх ринках.

22.5. Причини та наслідки скасування трудового договору

22.5. Причини та наслідки скасування трудового договору

Рух персоналу в організації регулюється, як правило, наказами, рідше — розпорядженнями вищого керівництва. Відповідно до чинного законодавства України трудовим договором вважається угода між працівником і роботодавцем або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник

зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою. Роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін¹.

Трудовий договір укладається, як правило, в письмовій формі і може бути:

- безстроковим, на невизначений строк;
- на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;
- таким, що діє на час виконання певної роботи.

Причинами скасування трудового договору можуть бути різні обставини, однак найчастіше це відбувається з ініціативи працівників. Для глибшого аналізу цього явища О. В. Михайлова пропонує звернутися до теорії соціальних очікувань, відповідно до якої люди будують взаємовідносини один із одним. Автор стверджує, що конфлікт виникає між соціальними очікуваннями працівника та роботодавця.

Приклад

За підсумками спеціального дослідження встановлено, що серед соціальних очікувань працівників домінують: заробітна плата (92 %), дружній колектив (64 %), умови кар'єрного зростання (57 %), а також зручний графік роботи (50 %). Очевидно, що всі ці очікування пов'язані в основному з отриманням матеріальних благ. Ці факти також підтверджуються дослідженнями Р. Блекбена та Р. Манна.

У роботодавців домінують переважно очікування: високого професійного рівня працівників (64 %), виконання службових обов'язків (57 %), комунікабельності, відповідальності, наявності досвіду роботи (50 %)².

За Українським трудовим законодавством підставами для звільнення працівника (припинення трудової угоди) можуть бути:

- угода сторін;
- закінчення строку дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються й жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення;
- призов на військову службу;
- розірвання трудової угоди з ініціативи працівника, власника (роботодавця) або на вимогу профспілкового органу;
- переведення працівника, за його згодою, 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 зі змінами істотних умов праці;
- засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт або іншого покарання не за місцем проживання тощо;
- інші підстави, передбачені контрактом.

Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин (у строк, про який просить працівник) здійснюється в разі:

¹ Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. — Заголовок з екрану.

² Михайлова Е.В. Причина увольнения — несбывшие надежды / Е. В. Михайлова // Управление человеческим потенциалом. — 2006. — № 02(06). — С. 143.

- переїзду на нове місце проживання;
- переведення чоловіка або дружини на роботу до іншого регіону;
- хвороби, яка перешкоджає продовженню роботи чи проживанню в даній місцевості (згідно з висновками медичної комісії);
- необхідності догляду за хворими членами сім'ї (за наявності медичного висновку) або за інвалідами I групи;
- вступу до навчального закладу;
- вагітності;
- необхідності догляду за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною-інвалідом;
- виходу на пенсію;
- прийняття на роботу за конкурсом;
- з інших поважних причин.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається в таких випадках:

- ліквідація підприємства, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність працівника займаній посаді або роботі, яку він виконує, внаслідок недостатньої кваліфікації чи через стан здоров'я;
- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором чи правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- прогул, зокрема відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин;
- відсутність на роботі понад чотирьох місяців поспіль унаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, якщо іншого не передбачено законом;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- поява на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- учинення за місцем роботи крадіжки майна власника, установлені вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Звільнення працівників молодших за вісімнадцять років з ініціативи роботодавця допускається, крім додержання загального порядку звільнення, лише за згодою районної (міської) служби у справах дітей (ст. 198 КЗпП).

Для звільнення керівників роботодавці використовують варіанти рішень, наведені на рис. 22.6.

Причиною припинення трудової угоди може бути вивільнення робочої сили, пов'язане з орієнтацією на інтенсивний спосіб розвитку виробництва, упровадженням технічних і технологічних новацій, організаційними змінами у сфері праці, економією живої праці, реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних, збиткових виробництв. Таке вивільнення здійснюється за ініціативою роботодавців. Часто воно обґрунтовується скороченням штатів унаслідок механізації виробничих процесів чи зменшення обсягів виробництва.

Звільнення — серйозна психологічна проблема, оскільки воно означає втрату «обжитого» робочого місця, соціальних зв'язків, що склалися між працівни-

ком і колективом підприємства. Непарма психологи вважають звільнення другою за важливістю життєвою травмою після втрати близьких родичів.

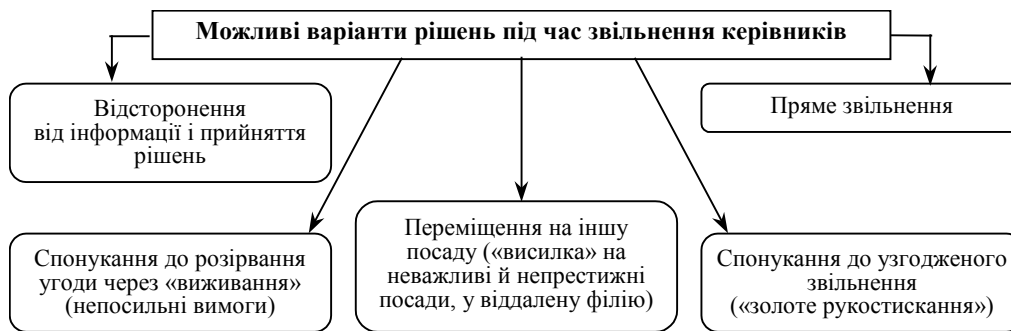


Рис. 22.6. Варіанти рішень під час звільнення керівників

Скорочувати працівників треба так, щоб негативні наслідки (насамперед соціально-психологічного характеру) були мінімальними. Велике значення має поінформованість колективу про майбутні звільнення, про наявність вакантних робочих місць і перспективи працевлаштування.

За умов достатніх фінансових ресурсів компанія може замовити послугу з аутплейсменту, суть якої полягає в тому, що рекрутингове агентство береться працевлаштовувати персонал, який звільняє компанія-замовник, у визначені терміни та на певних умовах. Аутплейсмент оплачується компанією-замовником, таким чином зменшуючи негативні наслідки звільнення та уникаючи конфліктів.

Будь-яке звільнення має бути обґрунтованим, з оформленням усіх необхідних документів.

У день звільнення некоректно вимагати «швидко покинути приміщення», тим більше, що необхідно вирішити багато організаційних питань: здати справи, ключі, оформити зобов'язання про нерозголошення конфіденційних відомостей, змінити паролі в комп'ютерах, до яких колишній співробітник мав доступ.

В останній день роботи (але в жодному разі не перед вихідними чи святами) доцільно провести з людиною «прощальну бесіду», заспокоїти та підбадьорити колишнього співробітника, пообіцяти йому всіляку допомогу і сприяння аж до працевлаштування на нову роботу, з'ясувати дійсні причини звільнення (якщо звільнення відбувається «за власним бажанням»), помилки, які стосовно нього були допущені, з тим, аби уникнути їх у майбутньому. Зрозуміло, що описана процедура не стосується виходу працівника на пенсію. Ця дата заздалегідь відома, до неї ретельно готуються, а самі проводи урочисто відзначаються.

Приклад

У відомій фірмі IBM, де вік виходу на пенсію становить 60 років, для співробітників, починаючи з 45-річного віку, організовуються спеціальні дводенні курси, на яких вивчають основи соціальної, економічної та психологічної адаптації до майбутніх змін у житті. У віці 59 років такі курси відвідують 94 % працівників¹.

¹ Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://managepeople.ru>.

У разі скорочення чисельності працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з вищою кваліфікацією та продуктивністю праці. Крім того, враховують:

- сімейний стан (наявність двох і більше утриманців);
- відсутність у сім'ї інших працівників із самостійним заробітком;
- тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві;
- навчання у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва;
- участь у бойових діях;
- наявність винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;
- трудове каліцтво або професійне захворювання, отримане на даному підприємстві тощо (ст. 42 КЗпП України).

Звільнення працівника з роботи оформлюється наказом, в якому зазначають підставу розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу в трудовій книжці робиться запис про причину звільнення, а також посилання на формулювання чинного законодавства із зазначенням відповідного пункту і статті закону.

Відповідно до вимог чинного законодавства трудову книжку з належно оформленим записом видають працівнику в день звільнення. На вимогу працівника роботодавець має видати копію наказу про звільнення з роботи і довідку про його роботу на даному підприємстві із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати.

22.6. Управління плинністю персоналу

Для стабілізації бізнесу, уникнення стихійного руху та мінімізації непередбачуваних збитків процесом плинності персоналу потрібно управляти. Основною метою управління є не стільки мінімізація плинності персоналу, скільки контроль за цим процесом. Стратегія втримання базується на аналізі ризиків унаслідок втрати кваліфікованих працівників, а також на оцінюванні причин звільнення.

Послідовність аналізу службою управління персоналом ризиків графічно представлена на рис. 22.7.

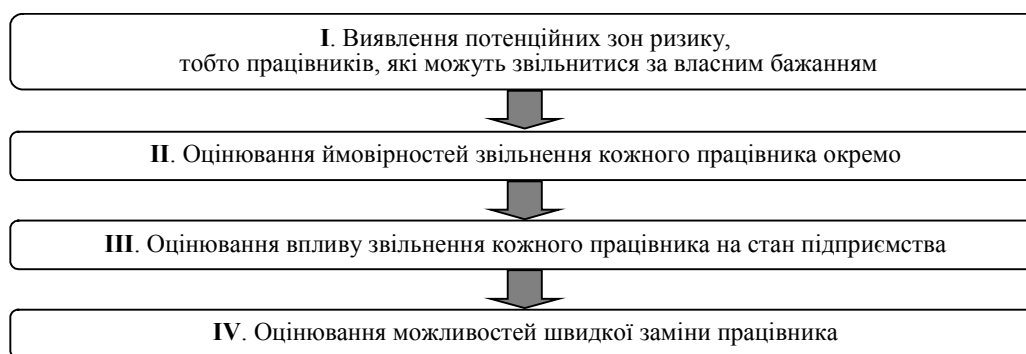


Рис. 22.7. Етапи аналізу ризиків під час управління плинністю персоналу підприємства

Одержані під час аналізу ризиків оцінки можна розмістити за шкалою: дуже висока, висока, середня, низька, дуже низька. Загальний огляд співвідношення оцінок може показати, які потрібно вжити заходи для збереження висококваліфікованих фахівців.

Разом із аналізом ризиків доцільно здійснити аналіз причин звільнення, що з'ясовуються, зазвичай, на співбесіді зі звільненими працівниками. Цей аналіз надає корисну інформацію, на підставі якої можна планувати заходи, спрямовані на зменшення плинності, й управляти цим процесом.

М. Армстронг серед найсуттєвіших причин звільнення працівників організації за власним бажанням виділив такі:

- низький рівень заробітної плати;
- несприятливі умови праці;
- конфліктні відносини з керівником;
- погані стосунки з колегами;
- неефективні процедури добору кандидатів на вакантні посади;
- особисті причини звільнення (вагітність, хвороба, переїзд до іншого міста тощо)¹.

З основними причинами плинності персоналу треба працювати в напрямі їх усунення чи послаблення впливу.

Якщо причиною плинності персоналу є низький рівень заробітної плати, то для її усунення доцільно реалізувати заходи:

- провести дослідження заробітних плат різних категорій працівників підприємства;
- порівняти одержані дані з середнім рівнем зарплати таких працівників у регіоні;
- переглянути ставки оплати там, де вони нижчі за середній рівень;
- переглянути структуру заробітної плати з урахуванням складності виконуваних функцій для виявлення неадекватних ставок;
- проаналізувати диференційовані тарифи, переглянути їх. Якщо відбуваються значні коливання в оплаті праці через систему премій чи систему участі в прибутках компанії, то слід перевірити ці системи та переглянути доцільність їх використання;
- проаналізувати причини нестабільності заробітків та затримки зарплати на підприємстві.

Для усунення цієї причини плинності персоналу можна використовувати принцип «золотих кайданів», тобто запровадити премії за лояльність як стимул для того, щоб людина залишилась на підприємстві.

У рамках боротьби з причиною «незадовільні (несприятливі) умови праці» потрібно:

- порівняти наявні умови праці в компанії з умовами праці конкурентів чи компаній-еталонів;
- з'ясувати, якими саме аспектами праці незадоволені працівники;
- розробити практичні заходи щодо поліпшення умов праці (наприклад, зниження монотонності, загазованості, важкості праці; запровадження гнучкого графіка роботи тощо).

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М. ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — С. 331.

З метою усунення такої причини плинності, як конфліктні відносини з керівником треба:

- перевірити, чи має підприємство сучасну політику управління персоналом, на що вона спрямована, переглянути і вдосконалити її;
- розробити систему корпоративного навчання; переглянути порядок підвищення кваліфікації керівників, особливо середньої ланки управління. Бажано, щоб навчання керівного складу організації відбувалося за участі зовнішніх фахівців.

Якщо причиною плинності персоналу є погані стосунки з колегами, то для її усунення доцільно реалізувати такі заходи:

- дослідити соціально-психологічний клімат у колективі, зокрема рівень задоволеності працівників міжособистісними стосунками;
- вжити заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату, наприклад, частіше проводити командотвірні тренінги, свята, неформальні зустрічі між співробітниками тощо.

Для усунення такої причини плинності персоналу, як неефективна процедура добору кандидатів на вакантні посади, доцільно вжити заходів:

- перевірити наявність і переглянути на предмет актуальності посадові інструкції, положення про структурний підрозділ, критерії добору та оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- з'ясувати рівень валідності і надійності методів оцінювання кандидатів;
- перевірити наявність кваліфікованих фахівців із добору та оцінювання. В разі необхідності слід внести відповідні корективи та доповнення.

За результатами проведеного аналізу слід узагальнити зібрану інформацію та розробити комплекс заходів, спрямованих на зменшення некерованого руху персоналу. Це можуть бути заходи:

- технічні (поліпшення умов праці, вдосконалення техніки та технології);
- організаційні (пошук кожному працівникові найбільш оптимального для нього місця роботи);
- соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату, стимулювання соціальних зв'язків всередині організації, поліпшення балансу між роботою та особистим життям);
- культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування, наприклад, як у компанії «SAS») тощо.

Приклад

Американська компанія «SAS» займається програмним забезпеченням. Плинність персоналу в цій компанії залишається в межах 5 %, тоді як в середньому по галузі цей показник сягає 25 %. Уся політика компанії націлена на персонал. Співробітники — від менеджерів до охоронців — отримують однаковий соціальний пакет, що включає в себе безкоштовне медичне обслуговування. Крім того, існує й медична страховка, 80 % якої оплачує компанія. Такий сервіс, а також басейни та спортзали на території компанії дають пряму економію. Керівництво «SAS» не контролює розпорядок дня співробітників, надаючи їм гнучкий графік роботи. Насправді компанію цікавить лише одне — наскільки ефективно кожен працівник справляється зі своїми обов'язками. Як результат — «SAS» заощаджує близько 75 млн дол. США щорічно завдяки стабільно низькому рівню плинності персоналу¹.

¹ Абашкина О. Когда текучесть кадров — это хорошо / О. Абашкина // Справочник по управлению персоналом. — 2009. — № 1. — С. 119-120.

Заслужує на увагу також досвід компанії «Procter & Gamble» щодо управління плинністю персоналу.

Приклад

Раз на рік у компанії проводять опитування всіх співробітників на предмет задоволеності роботою, службовим становищем, керівництвом. Отримані дані групуються й аналізуються по кожному відділу і заводу. Згодом кожен із керівників одержує відповідну інформацію щодо проблем в його відділі. Це суттєво допомагає обрати найефективніший напрям у роботі та задовольнити інтереси більшості працівників.

Кожен працівник повинен щонайменше раз на місяць спілкуватися зі своїм керівником, обговорювати проблеми і разом знаходити шляхи їх вирішення. Експертним методом встановлено, що такі регулярні зустрічі суттєво впливають на показники продуктивності праці та плинності персоналу. Показники поліпшуються, оскільки працівники відчують свою затребуваність і впевнені, що будь-яка проблема буде розглянута керівництвом з метою її вирішення.

Керівництво компанії постійно відслідковує рівень компенсацій та пільг, що є необхідним для конкурентної боротьби.

22.7. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників

В управлінні рухом персоналу дуже ретельно треба прогнозувати і рахувати економічні наслідки, тобто здобутки і втрати. Від цього залежатиме вибір стратегії та політики управління персоналом. Аналізуючи витрати й збитки від заміни персоналу, підприємство може визначитися щодо витрат на звільнення та приймання працівників, термінів навчання та адаптації. Цьому сприяє проведення досліджень економіко-соціологічного характеру для виявлення фактичних витрат коштів і термінів тривалості процесів, пов'язаних із відновленням персоналу.

Розрахунки варто здійснювати за модульним принципом, оцінюючи стандартні види витрат і можливих збитків, які є своєрідними модулями. Наприклад, витратами є платежі, пов'язані з прийманням та звільненням працівника, а до збитків варто віднести втрати продукції через простій вакантного робочого місця в очікуванні наймання нового працівника, зменшення продуктивності праці в період, що передує звільненню, а також під час адаптації.

Перелік витрат і можливих збитків різниться залежно від причини звільнення працівника. Наприклад, плинність персоналу викликає такі втрати:

- витрати, пов'язані зі звільненням працівника (виплата вихідної допомоги, інші витрати, пов'язані зі звільненням);
- прямі витрати, пов'язані з пошуком заміни звільненому працівникові (витрати на рекламу, професійний добір тощо);
- збитки від недокомплекту персоналу;

- прямі витрати на адаптацію нового співробітника (витрати на адаптаційне навчання, наставництво, коучинг);
- збитки від невикористаних можливостей за період адаптації нового співробітника;
- збитки від невикористаних можливостей лінійних менеджерів та інших наставників під час навчання новачків;
- збитки, обумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новачків.

Приклад

Дослідження плинності персоналу, проведене в 2000 р., засвідчило, що витрати західних фірм у разі звільнення однієї особи дорівнювали від 1127 до 5206 фунт. стерл., а середні витрати організації на одного звільненого досягли рівня 3456 фунтів стерл.¹

Обсяг збитку від недокомплекту робітничого персоналу має свої особливості². Його величина (кількість недоотриманої продукції — $K_{н.пр.}$) може бути розрахована як добуток кількості робочих місць $K_{рм.}$, середньодобового обсягу продукції з одного робочого місця O_1 та середньої перерви (у робочих днях) від моменту звільнення до приходу нового робітника T :

$$K_{н.пр.} = K_{рм.} \cdot O_1 \cdot T.$$

Якщо цей збиток занадто великий для виробництва і почали вживати заходів для його зменшення на період простою робочого місця як вакантного (за рахунок, наприклад, введення надурочних робіт), величина його зменшується на суму вартості додаткового випуску продукції внаслідок ужитих заходів і збільшується на величину додаткових витрат на здійснення цих заходів (оплати надурочних робіт тощо).

Інакше розраховуються витрати і збитки підприємства, пов'язані зі зміною персоналу у зв'язку зі скороченням штатів. Так, недоодержання продукції внаслідок зниження продуктивності варто очікувати протягом двох місяців, тому що саме за такий термін робітника слід попередити про звільнення. Разом із тим зникає потреба у розрахунку недоодержання продукції внаслідок відсутності робітника на робочому місці, тому що воно ліквідується. Саме на цей показник припадає найбільша частка збитку.

Однак не виключено, що через якийсь час за сприятливої ринкової кон'юнктури знову виникне необхідність у функціонуванні даного робочого місця і буде потрібно доукомплектувати штат. З цього моменту можлива поява збитку від недоодержання продукції через затримку процесу наймання нового працівника. Можливі додаткові витрати підприємства, пов'язані з виплатами працівнику в порядку соціального захисту у зв'язку зі скороченням штатів, чого немає у разі звільнення за власним бажанням.

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2007. — С. 332.

² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под. ред. П. В. Шеметова. — М. : Инфра-М НГЭиУ; Новосибирск, 1998. — С. 143.

Облік збитків, обумовлених зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням $Z_{\text{пп.пр}}$, здійснюється за допомогою формули

$$Z_{\text{пп.пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} \cdot \text{О}_{\text{1пр}} \cdot \text{Д}_3 \cdot \text{К}_{\text{пп}}.$$

де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ — чисельність працівників, що звільняються за причиною плинності персоналу;

$\text{О}_{\text{1пр}}$ — середньодобовий обсяг продукції в розрахунку на одного працівника;

Д_3 — кількість днів перед звільненням, коли спостерігається зниження продуктивності праці;

$\text{К}_{\text{пп}}$ — коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням.

Облік збитків, обумовлених недостатнім рівнем продуктивності праці новачків $Z_{\text{пп.н.}}$, визначається за формулою¹

$$Z_{\text{пп.н}} = \text{Ч}_{\text{пр}} \cdot \sum (\text{О}_{\text{1пп}}^a \cdot \text{К}_{\text{пп}}^a) \cdot \text{Д},$$

де $\text{О}_{\text{1пр}}^a$ — середньодобовий обсяг продукції в розрахунку на одного працівника в кожному місяці періоду адаптації;

$\text{К}_{\text{пп}}^a$ — помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації;

Д — кількість днів у відповідному місяці.

Модульний підхід до характеристики збитку чи витрат може бути застосований і для оцінювання ефективності створення чи розвитку на підприємстві елементів власної соціально-побутової інфраструктури як передумови скорочення плинності, залучення й закріплення кваліфікованих кадрів. Витрати на створення і розвиток соціально-побутової інфраструктури зіставляються з можливим скороченням збитку від плинності, а також підвищенням ефективності виробництва від використання кваліфікованої робочої сили.

Висновки

Управління рухом персоналу в організації — складний, проте дуже важливий процес, що сприяє оптимізації витрат виробництва, ощадливому використанню часового ресурсу, ефективному залученню персоналу на підприємство. Управління цим процесом передбачає послідовне вивчення видів, факторів, мотивів, причин і наслідків руху. Так, серед видів руху персоналу виділяють зовнішній і внутрішній; горизонтальний і вертикальний. Кожен із зазначених видів має свої особливості. Фактори класифікуються на три групи: ті, що виникають на підприємстві, особисті фактори та зовнішні стосовно підприємства. Під час дослідження факторів, що викликають рух персоналу організації, треба виявити саме ті, які впливають на переміщення працівників; дослідити вплив кожного з факторів і виділити ті, що справляють найбільший вплив на рух персоналу. Важливе значення має дослідження мотивів і причин руху, тобто встановлення рушійних сил, які прискорюють чи гальмують інтенсивний йо-

¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 2001. — С. 478.

го розвиток. Адже для кожної причини треба вживати індивідуальні заходи, щоб усунути чи применшити її дію.

Показники руху є об'єктивним критерієм змін у персоналі підприємства. Тому треба розраховувати як основні (коефіцієнти обігу за прийомом та звільненням, загального обігу робочої сили, заміни та плинності кадрів), так і додаткові (коефіцієнти постійності та стабільності персоналу) показники в динаміці. Для аналізу внутрішнього руху персоналу можна використовувати показники ротації кадрів, а також залучати внутрішні джерела заповнення вакансій.

Пристосування персоналу до змін на підприємстві, як правило, розглядається в двох варіантах: у разі дефіциту кадрів (збільшення робочого часу; набір нової робочої сили); у разі надлишку кадрів (скорочення кількості працівників, робочого часу, заробітної плати, соціальних виплат, витрат на робочий процес тощо).

Для досягнення відповідності між професійно-кваліфікаційними характеристиками робітників та вимогами робочого місця на підприємствах проводять професійно-кваліфікаційне просування робітників. Таке просування може бути внутрішньо-професійним, міжпрофесійним, лінійно-функціональним та соціальним.

Скорочення чисельності працівників має відбуватися з обов'язковим суворим дотриманням трудового законодавства, тому, досліджуючи рух персоналу, необхідно знати основні підстави припинення трудової угоди та звільнення працівників. Під час звільнення працівників організація та персонал зазнають певних витрат, які також мають бути враховані під час комплексного дослідження.

Терміни і поняття

Вивільнення працівників
Внутрішній рух персоналу
Втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників
Звільнення
Зовнішній рух персоналу
Підвищення по службі
Плинність персоналу
Пристосування персоналу до економічних змін
Професійні переміщення
Професійно-кваліфікаційне просування робітників
Розірвання трудової угоди
Ротація кадрів
Рух персоналу
Трудова мобільність

Вправи до розділу 22

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення трудової мобільності.
2. Охарактеризуйте основні форми прояву трудової мобільності.
3. Наведіть визначення руху персоналу в організації.

4. Наведіть класифікацію видів руху персоналу.
5. Сформулюйте негативні наслідки плинності персоналу.
6. Розкрийте фактори, які викликають рух персоналу.
7. Поясніть формули розрахунку основних показників руху персоналу.
8. Наведіть заходи фірми з пристосування персоналу до економічних змін.
9. Сформулюйте переваги та недоліки використання праці персоналу неповний робочий день.
10. Охарактеризуйте напрями та форми прояву професійно-кваліфікаційного просування робітників.
11. Назвіть основні етапи професійно-кваліфікаційного просування робітників.
12. Охарактеризуйте основні підстави для звільнення працівника (припинення трудової угоди).
13. Охарактеризуйте випадки, коли допускається розірвання угоди з ініціативи роботодавця.
14. Наведіть можливі варіанти рішень під час звільнення керівників.
15. Визначте перелік витрат і можливих збитків через плинність персоналу.
16. Запропонуйте заходи з усунення найсуттєвіших причин звільнення працівників організації за власним бажанням.

Ситуація 1

Уявіть себе менеджером з персоналу невеликого підприємства. Наслідки світової фінансової кризи значно обмежили обсяги реалізації продукції. Виникла необхідність скорочення трьох робочих місць і вивільнення п'яти працівників.

За якою схемою ви будете діяти, як побудуєте бесіду?

Ситуація 2

П'ять співробітників рекламної компанії (менеджер відділу та чотири його підлеглі) за два тижні повідомили керівництво компанії про звільнення. Фактично, компанія, де загальна чисельність працюючих всього п'ятнадцять осіб, втрачає кадрове забезпечення одного з ефективних напрямів свого бізнесу, що приносить основний дохід. Ситуацію ускладнює й інформація, що начебто співробітники всім відділом переходять до компанії-конкурента.

Які можливі дії директора щодо стабілізації ситуації та можливого втримання працівників? Сформулюйте перелік ймовірних втрат компанії через плинність персоналу.

Задача 1

Дослідіть плинність персоналу в страховій організації «Поліс» на підставі таких даних:

- середньооблікова чисельність працівників за рік — 263 особи;
- чисельність звільнених за звітний рік — 31 особа, в тому числі:
 - за власним бажанням без поважних причин — 21 особа;
 - у зв'язку з виходом на пенсію — 3 особи;
 - за порушення трудової дисципліни — 1 особа;
 - у зв'язку зі вступом до навчального закладу — 2 особи;

у зв'язку з переїздом на нове місце проживання — 2 особи;
з ініціативи роботодавця через скорочення чисельності працівників — 2 особи.

Задача 2

Вас призначили менеджером з персоналу одного з київських супермаркетів. Перше ваше завдання — це дослідити рух персоналу підприємства за такими даними:

Показники	2010 р	2011 р
Обліковий склад працівників на початок року	472	476
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	474	477
Чисельність прийнятих працівників, осіб	49	50
Чисельність звільнених працівників, осіб, у тому числі	45	48
— за власним бажанням без поважних причин	33	38
— за порушення трудової дисципліни	3	2
— у зв'язку зі вступом до навчального закладу	2	3
— у зв'язку з виходом на пенсію	7	5
Чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві понад три роки	395	407

Література для поглибленого вивчення

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 832 с.
2. Лучшие HR-решения : сб. ст. / [сост. А. Ю. Васенина]. — 2-е изд., перераб. — М. : Вершина, 2009. — 192 с.
3. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации / В. Н. Слинков. — К. : КНТ, 2007. — 476 с.
4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л. У., пер.с англ. — М. : Добрая книга, 2006. — 536 с.
5. Суков Г.С., Туник И.Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография ; науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
6. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : [пер. с англ.] / Д. Ульрих. — М. : Вильямс, 2007. — 304 с.
7. Управление персоналом ; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 272 с.
8. Управление персоналом организации : учебник ; [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2005. — 638 с.
9. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели — стратегии — инструменты ; [пер. 11-го нем. изд.] / М. Хильб. — М. : Дело и Сервис, 2006. — 256 с.

Розділ 23

УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

23.1. Умови праці на виробництві, їхній вплив на здоров'я і працездатність персоналу.

23.2. Система управління охороною праці

23.3. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

23.4. Соціально-економічна ефективність нормалізації умов праці

Висновки.

Терміни і поняття.

Вправи до розділу 23.

Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність категорії «умови праці», фактори, що впливають на формування умов праці та елементи умов праці;
- як впливають умови праці на здоров'я і працездатність персоналу;
- організаційні засади управління охороною праці на підприємстві;
- якою може бути відповідальність за порушення законодавства про охорону праці;
- як можна захистити працівників від несприятливого виробничого середовища;
- які існують засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці;
- як впливають заходи з поліпшення умов праці на економічні та соціальні результати виробництва;

уміти:

- класифікувати умови праці;
- оцінювати стан умов та охорони праці;
- визначати цілі, завдання, функції та механізм управління системою охорони праці;
- визначати засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці;
- обґрунтовувати заходи, спрямовані на поліпшення умов праці;
- обчислювати економічну та соціальну ефективність заходів з удосконалення умов праці.

23.1. Умови праці на виробництві, їхній вплив на здоров'я і працездатність персоналу

Праця людини завжди є цілеспрямованою в тому розумінні, що роботодавець (чи його представник) спочатку визначає мету, якої треба прагнути. Відтак розраховують, яких і скільки потрібно ресурсів, яким має бути результат праці.

В ідеалі праця мала би бути приємним творчим процесом, забезпечувати людські потреби, викликати моральне задоволення результатами досягнутого. У реальному житті, однак, людина стикається із численними перешкодами, що псують настрій, спричиняють зайві витрати часу та енергії, нерідко негативно впливають на здоров'я працівників і навіть загрожують життю. Однією з таких досить поширених перешкод є несприятливі умови праці на виробництві.

Умови праці — це сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я, працездатність людини, її ставлення до праці, економічні й соціальні результати виробництва.

На формування умов праці впливає багато факторів (рис. 23. 1), основними з них є соціально-економічні, техніко-організаційні та природні. Соціально-економічні фактори визначають характер умов праці. Серед них виділяються підгрупи:

— нормативно-правові (законодавство про працю, стандарти, санітарні та інші норми і правила, а також форми адміністративного й громадського контролю за їх виконанням);

— економічні (матеріальне й економічне стимулювання; моральне заохочення, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах праці);

— соціально-психологічні (психологічний клімат у колективі, умови оглядів, конкурсів; методи оцінювання працівників);

— суспільно-політичні (рух працівників за створення сприятливих умов праці, винахідництво і раціоналізаторство).

Техніко-організаційні фактори впливають на формування умов праці на робочих місцях. Серед них виділяються підгрупи:

- предмети і продукти праці;
- технологічні процеси;
- засоби праці;
- організація виробництва, праці та управління.

Дія природних факторів зумовлена особливостями природного середовища. Природні фактори впливають на вибір устаткування, технології, організацію виробництва і праці. До цієї підгрупи належать:

— географічні (клімат і погода);

— біологічні (особливості рослинного і тваринного світу в сільському господарстві);

— геологічні (умови добування корисних копалин).



Рис. 23.1. Класифікація факторів формування умов праці, елементи умов праці та напрями впливу умов праці на людину¹

Зазначені фактори діють на формування умов праці одночасно і в нерозривній єдності, зумовлюючи конкретне виробниче середовище.

Фактори впливають на людину опосередковано через сукупність елементів, які формують умови праці на робочих місцях.

На виробництві можуть бути такі елементи умов праці:

- *санітарно-гігієнічні* — характеризують виробниче середовище під дією предметів та засобів праці, а також технологічних процесів (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, вологість і температура повітря, освітленість тощо). Такі умови оцінюють за методами санітарно-гігієнічних досліджень і нормують встановленням стандартів, санітарних норм і вимог;

- *психофізіологічні* — зумовлені змістом і характером праці, її організацією (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруженість, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів;

- *естетичні* — сприяють (або ні) формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивні рішення елементів робочого місця, функціональна музика, інтер'єр тощо). Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за методами експертного оцінювання;

- *соціально-психологічні* — характеризують взаємовідносини у трудовому колективі (соціально-психологічний клімат). Не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Оцінювання здійснюється за методами соціологічного дослідження через опитування та анкетування;

¹ Керб Л.П. Основи охорони праці : навч. посібник / Л. П. Керб. — К. :КНЕУ, 2003. — С. 11.

• *технічні елементи* — визначаються рівнем механізації праці та станом засобів виробництва.

Відповідно до рекомендацій МОП визначають такі основні чинники виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі виробництва¹:

— фізичні зусилля (переміщення вантажів у робочій зоні; зусилля, пов'язані з утриманням вантажів, натисканням на предмет праці або органи управління механізмами протягом певного часу);

— нервові напруження (складність розрахунків; особливі вимоги до якості продукції, складність управління механізмами, приладами, ризик для життя і здоров'я людей під час виконання робіт; особлива точність виконання);

— робоча поза (положення тіла людини та її органів відповідно до засобів виробництва);

— монотонність роботи (багаторазове повторення одноманітних, короткочасних операцій і дій);

— температура, вологість, випромінювання;

— забруднення повітря;

— виробничий шум;

— вібрація, обертання, поштовхи;

— освітлення у робочій зоні.

Роботи розрізняють за величиною і структурою навантажень, умовами виробничого середовища, що викликає певне трудове напруження організму працівника та функціональні зрушення. Особливості трудового процесу та умови виробничого середовища визначають навантаження на м'язову і нервову системи; співвідношення між динамічним і статичним навантаженнями; ритм і темп; кількість інформації, що надходить та переробляється; монотонність і робочу позу.

Зокрема, робота фінансистів, працівників банківських, науково-дослідних та інших установ характеризується тривалою багатогодинною (8 і більше годин) працею в одноманітному напруженому положенні, малою руховою активністю за значних локальних динамічних навантажень.

У результаті виникають локальні м'язові перевантаження, хронічні розтягнення м'язів травматичного характеру, що можуть викликати професійні захворювання: периферійної нервової та кістково-м'язової систем. За браком рухів відбувається зниження споживання кисню тканинами організму, що сприяє розвитку атеросклерозу, може стати причиною дистрофії міокарда, хронічного головного болю.

Трудова діяльність працівників багатьох професій пов'язана з використанням великих обсягів інформації, застосуванням комп'ютеризованих робочих місць, пошуком відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, безпосереднім контактом із людьми різних типів темпераменту тощо. Це зумовлює високий рівень нервово-психічного перевантаження і призводить до розладів центральної нервової системи, розвитку втоми, стресу.

Європейське агентство з безпеки праці та охорони здоров'я визначає *стрес* як негативно забарвлену емоційну реакцію на трудовий процес, що виникає

¹ Рекомендации о защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах. МБТ. — Женева, 1991. — С. 5.

внаслідок психічних перевантажень працівників, у тому числі через надмірні вимоги до роботи, авторитарного керівництва, конфліктів на робочому місці. До класичних факторів стресу віднесено також шуми, вібрація та монотонність праці. За даними агентства, до 40 млн працівників у країнах ЄС страждають на захворювання, пов'язані зі стресом¹.

На самопочуття, стан здоров'я людини впливає мікроклімат виробничих приміщень: температура, вологість, рух повітря, теплове випромінювання. Фізична робота в умовах підвищеної температури прискорює серцебиття, знижує артеріальний тиск. За низької температури може статися переохолодження організму, що спричинить простудне захворювання.

Висока температура послаблює організм, викликає млявість, а низька — сковує рухи, що при обслуговуванні машин спричиняє підвищену небезпеку травмування. За високої температури та вологості може статися перегрів тіла, навіть тепловий удар, що може бути викликаний також інфрачервоним опромінюванням.

Чимало виробничих процесів пов'язано з дією промислового пилу на працівників, що шкідливо впливає на верхні дихальні шляхи та легені людини. Дія пилу залежить від походження, концентрації, дисперсності, а також розчинності. Під впливом пилу виникає таке професійне захворювання, як силікоз (за незначних концентрацій — через 6—10 років, а при великих дозах — за 2—3 роки). Це захворювання найбільше проявляється у працівників гірничої промисловості (бурильників, підрильників, прохідників), у керамічному, гончарному виробництві, під час шліфування на піскових каменях.

Хімічні речовини можуть проникати до організму через органи дихання, шлунково-кишковий тракт, шкіру та слизові оболонки. Гострі отруєння виникають, коли внаслідок аварії чи нещасного випадку в організм надходять хімічні речовини великої концентрації. Хронічні отруєння виникають у результаті багаторазового проникнення незначних концентрацій хімічних речовин, що мають властивість накопичуватись в організмі (свинець, ртуть).

Несприятливо впливає на людину і шум. У робітників, які мають справу з гуркотливими машинами та механізмами, з'являються стійкі порушення слуху, що нерідко призводять до професійних захворювань (глухуватості і глухоти). Проте тривалий шум впливає не лише на слух. Він робить людину нервовою, погіршує її самопочуття, знижує працездатність та швидкість реакції, сповільнює розумовий процес. Усе це може спричинити аварію на виробництві. Шум впливає на систему травлення і кровообігу, серцево-судинну систему. У разі постійного шумового фону виникає порушення ендокринної та нервової систем.

Великої шкоди здоров'ю людини завдає вібрація — від перевтоми організму та незначних змін функцій організму до стресу мозку, розриву тканин, порушення серцевої діяльності і нервової системи, деформації м'язів та кісток, порушення чутливості шкіри і кровообігу тощо.

Важливе значення для збереження здоров'я працівника має характер робочої пози, оскільки тривале перебування людини в незручному і напруженому положенні може спричинити такі захворювання, як сколіоз (викривлення хребта), варикозне розширення вен тощо.

¹ Зеркалов Д. Стан безпеки праці в світі / Д. Зеркалов // Охорона праці. — 2008. — № 11. — С. 31.

Згідно з даними МОП, щороку в світі реєструється приблизно 270 млн нещасних випадків, пов'язаних із трудовою діяльністю людини, і 160 млн. професійних захворювань. Щодня у світі відсутні на робочому місці внаслідок хвороби (тимчасової непрацездатності) близько 5 % працівників. Через нещасні випадки на виробництві втрачається до 1250 млрд дол. США, або майже 4 % світового валового внутрішнього продукту¹.

В Україні щороку реєструється в середньому 5-8 тис. професійних захворювань, у Росії — 10—12 тис., в Японії — 15 тис., у США — 190 тис.². Якщо в Україні рівень профзахворюваності населення на 100 тис. працівників становить 13,3, то в цілому по країнах Європи — 30,1. Серед країн СНД за рівнем професійної захворюваності, згідно з даними Інституту медицини праці АМН України, Україна посідає друге місце, поступаючись Таджикистану³.

Основними галузями, що формують професійну патологію, залишаються вугільна, металургійна, машинобудівна промисловості. Найбільша кількість випадків профзахворювань і профотруєнь припадає на вугільну промисловість (у різні роки від 74,4 до 83,7 %). У структурі професійної захворюваності перше місце посідають хвороби органів дихання (пневмоконіоз, хронічні бронхіти); наступні рангові місця — захворювання кістково-м'язової системи та сполучної тканини, вібраційна хвороба.

Високий рівень профзахворюваності, як правило, є результатом застосування на підприємствах застарілих технологічних процесів, конструкторських недоліків в устаткуванні, а також відсутності у робітників засобів індивідуального захисту органів дихання і слуху. У 2007 р. у ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання імені Фрунзе» було зареєстровано 98 випадків профзахворювань, з них 23 — у ливарному цеху №1, 11 — у котельно-зварювальному цеху №16, по 5 випадків — у цехах №7, 10, 18. Решта випадків мала місце на інших виробничих ділянках⁴.

Для оцінювання впливу умов праці на працездатність людини застосовуються три групи показників — виробничі, фізіологічні і психологічні, які характеризують результати виробничої діяльності, фізіологічні зрушення і зміни у психічних функціях людини в процесі праці. Тому потрібне комплексне оцінювання факторів виробничого середовища і характеру праці. Для цього на підприємствах проводиться атестація робочих місць із частотою не рідше одного разу на п'ять років.

Атестація робочих місць проводиться для:

- комплексного оцінювання факторів виробничого середовища і характеру праці, відповідності їхніх характеристик стандартам безпеки праці та санітарним нормам і правилам;
- виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці;
- санітарно-гігієнічного дослідження чинників виробничого середовища, визначення ступеня важкості й напруженості трудового процесу;
- з'ясування ступеня шкідливості і небезпечності праці та її характеру за гігієнічною класифікацією;

¹ Зеркалов Д. Стан безпеки праці в світі / Д. Зеркалов // Охорона праці. — 2008. — № 11. — С. 31.

² Басанець А. Професійна захворюваність в Україні / А. Басанець, І. Луб'янова, Д. Тімошина // Охорона праці. — 2008. — № 10. — С. 39.

³ Ветров С. Підстав для оптимізму немає / С. Ветров // Охорона праці. — 2008. — № 4. — С. 49.

⁴ Кобець В. Що призводить до сплесків профзахворюваності / В. Кобець // Охорона праці. — 2008. — № 4. — С. 41.

- підтвердження права працівників на пільги;
- перевірки виконання технічних і організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію рівня гігієни, характеру і безпеки праці.

Фактичний стан умов праці визначається на робочих місцях із важкими, шкідливими, особливо важкими та особливо шкідливими умовами на основі гігієнічної класифікації факторів. Оцінювання проводиться за даними атестації робочих місць і спеціальних інструментальних вимірювань, які відображаються в Карті умов праці на робочих місцях.

Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища визначається в балах (від 1 до 3) за гігієнічною класифікацією праці. Для оцінювання впливу конкретного фактора на умови праці враховується час його дії протягом зміни. Для цього використовується формула

$$X_{\text{фак}} = X_{\text{ст}} \cdot T$$

де $X_{\text{фак}}$ — фактична оцінка, бали;

$X_{\text{ст}}$ — ступінь шкідливості фактора або важкості праці;

T — відношення часу дії даного фактора до тривалості зміни.

У дод. 13 для прикладу наведено Карту умов праці на робочому місці ізолювальника ТОВ «Електровозоремонтний завод» (м. Дніпропетровськ).

Багатофакторний аналіз під час атестації робочих місць дає змогу максимально підвищити ефективність проведення досліджень, спрогнозувати можливе виникнення профзахворювань у працівників і рекомендувати заходи щодо зниження ризику їх виникнення.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 р. № 450-р «Про нову гігієнічну класифікацію праці та показники, за якими надаються пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими та важкими умовами праці», введено в дію нову гігієнічну класифікацію праці, згідно з якою умови праці поділяються на чотири класи¹:

I клас — оптимальні умови — за яких зберігається здоров'я працівників і створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності.

II клас — допустимі умови — характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни і не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працівників та їхнє потомство в найближчому і віддаленому періодах.

III клас — шкідливі умови — характеризуються такими рівнями виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи та здатні чинити несприятливий вплив на організм працівника та (або) його потомство. Шкідливі умови праці за ступенем перевищення гігієнічних нормативів і вираженості можливих змін в організмі поділяються на чотири ступеня:

1 ступінь — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які, як правило, викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань та збільшують ризик погіршення здоров'я;

¹ Гігієнічна класифікація праці: Гігієнічні нормативи. — К., 2001. — С. 4-5.

2 ступінь — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять переважно до зростання виробничо зумовленої захворюваності, виникнення окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

3 ступінь — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, що призводять, крім зростання виробничо зумовленої захворюваності, до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (із втратою професійної працездатності в період трудової діяльності);

4 ступінь — умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань із втратою загальної працездатності.

IV клас — небезпечні (екстремальні) умови — характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Гігієнічна класифікація використовується:

—установами, що виконують контроль за дотриманням санітарних норм і правил, гігієнічних нормативів на робочих місцях, а також проводять оцінювання умов праці під час атестації робочих місць;

—установами, які здійснюють медичне обслуговування працівників;

—органами соціального і медичного страхування.

23.2. Система управління охороною праці

Практика господарювання в Україні та й у світі загалом свідчить, що недбале ставлення до проблем охорони праці, байдужість керівників, безвідповідальність обертаються численними людськими жертвами і значними економічними втратами.

У суспільстві склалось якесь легковажне ставлення до питань охорони праці й техніки безпеки. У вищій школі ж багато охочих скоротити бюджет часу на вивчення дисципліни «Охорона праці». Це передається студентам, які вважають навчальну дисципліну другорядною. Лінійні керівники на підприємствах іноді в гонитві за кількісними показниками виробництва закривають очі на порушення правил і норм з охорони праці й техніки безпеки. Часто не дуже складні питання з охорони праці роками не вирішуються через нібито брак коштів. Таке ставлення з боку керівництва до проблем охорони праці передається і робітникам, серед яких побутує наївне сподівання: «якось воно минеться» чи «якось воно буде, не може так бути, щоб ніяк не було». І порушують правила з техніки безпеки та охорони праці, особливо, коли цього не бачить майстер чи начальник цеху.

Людські жертви, каліцтва, професійні захворювання, матеріальні збитки через безвідповідальне ставлення до охорони праці надто великі, щоб легковажити ними.

Оскільки йдеться про здоров'я і життя людей, управління охороною праці на підприємствах слід розглядати як одну з найважливіших функцій менеджменту взагалі та управління персоналом зокрема. Втрати від несприятливих умов виробничого середовища можна звести до мінімуму лише за умови, що управління охороною праці буде системним, чітким і жорстким. У цій надто важливій справі не має дрібниць, другорядних питань, не повинно бути місця панібратству і потуранню безвідповідальності.

Управління охороною праці — це підготовка, ухвалення та реалізація рішень щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Управління охороною праці на підприємстві здійснює його власник, а в структурних підрозділах — відповідні керівники.

Обов'язки, права і відповідальність посадових осіб щодо охорони праці закріплюються в посадових інструкціях.

Згідно зі ст. 13 Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створити в кожному структурному підрозділі, на кожному робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечити додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці. З цією метою роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, для чого:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують функціонування системи охорони праці;
- розробляє за участю сторін колективного договору й реалізує комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів з охорони праці;
- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів;
- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань;
- організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінювання технічного стану виробничого обладнання, атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці;
- упроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці;
- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші нормативні акти з охорони праці, що діють у межах підприємства;
- здійснює контроль за додержанням працівниками технологічних процесів, правил та вимог щодо охорони праці.

Управління охороною праці на виробничих підприємствах являє собою надто складний комплекс організаційно-розпорядчих, планово-аналітичних, навчально-виховних, технічних, контрольних та інших заходів.

До виконання цих заходів залучаються всі без винятку керівники та майже всі функціональні підрозділи. Це наочно ілюструє дещо спрощена модель системи управління охороною праці на підприємстві (рис. 23.2).

Ключовими суб'єктами управління охороною праці є технічний директор (головний інженер) і служба охорони праці.

Технічний директор координує діяльність усіх підрозділів і посадових осіб, причетних до охорони праці на підприємстві.

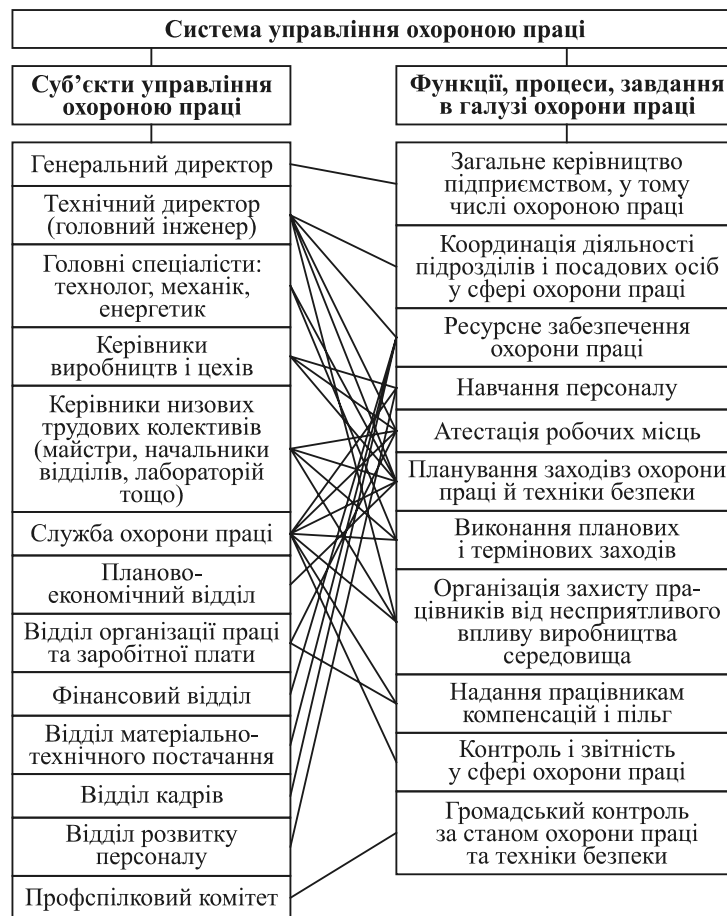


Рис. 23.2. Модель системи управління охороною праці на підприємстві

Служба охорони праці організовує:

- забезпечення підприємства правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями з охорони праці;
- паспортизацію цехів, дільниць, робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- веде облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій;
- розроблення перспективних та поточних планів підприємства щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці;
- допомогу комісії з питань охорони праці підприємства;
- підвищення кваліфікації й перевірку знань посадових осіб з питань охорони праці.

Дуже важливу інформацію для запобігання травматизмові та професійним захворюванням несуть зобов'язувальні та попереджувальні знаки (дод. 14, 15), які служба охорони праці встановлює в небезпечних місцях.

Служба охорони праці — це умовна назва підрозділу. Кожна організація самостійно створює такий підрозділ, визначає його завдання і відповідальність, структуру і штат, назву. На малих і середніх підприємствах до штатного розкладу здебільшого вводиться одна посада інженера з охорони праці. На великих підприємствах може бути відділ або управління охорони праці. На НКМЗ служба охорони праці складається з чотирьох підрозділів:

- бюро інженерів з охорони праці;
- лабораторія умов праці та промислової санітарії;
- лабораторія охорони навколишнього середовища;
- лабораторія технічного огляду та діагностики.

Безпосередньо умовами та охороною праці опікуються два перших підрозділи. У табл. 23.1 наведено їхні основні функції.

Таблиця 23.1

ФУНКЦІЇ СЛУЖБИ ОХОРОНИ ПРАЦІ НКМЗ

Назва підрозділу	Основні функції
Бюро інженерів з охорони праці	Контроль за станом охорони праці. Розроблення трудоохоронних заходів до колективного договору. Обстеження підрозділів та оформлення приписів. Контроль за забезпеченням працівників засобами індивідуального захисту. Розслідування нещасних випадків і профзахворювань. Контроль організації та проведення медоглядів. Участь у розробленні та погодженні інструкцій з охорони праці. Контроль за відповідністю об'єктів і обладнання чинним нормам і правилам. Пожежно-технічне обстеження підрозділів
Лабораторія умов праці та промислової санітарії	Дослідження шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища і трудового процесів Дослідження мікроклімату в приміщеннях: температури, швидкості руху повітря, вологості, інфрачервоного випромінювання. Дослідження фізичних факторів: вібрації, шуму, освітлення. Фізико-хімічні дослідження питної та технічної води в свердловинах і мережах. Атестація робочих місць і розрахунки компенсаційних виплат і пільг за роботу в несприятливих умовах

За рішенням трудового колективу на підприємстві може бути створена комісія з питань охорони праці на громадських засадах.

До складу комісії включаються фахівці з безпеки й гігієни праці, виробництва, юридичної та інших служб підприємства, від трудового колективу рекомендуються працівники основних професій, уповноважені трудових колективів з питань охорони праці, представники профспілки.

Основними завданнями комісії є:

- захист прав та інтересів працівників у сфері охорони праці;
- підготовка рекомендацій власникові та працівникам щодо профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань;
- узгодження позицій сторін щодо охорони праці, поєднання інтересів держави, власника і трудового колективу, кожного працівника, запобігання конфліктам;

— підготовка пропозицій про включення до колективного договору окремих питань з охорони праці та використання коштів на заходи з охорони праці підприємства.

Важливою складовою системи управління охороною праці є контроль за її станом. Контроль полягає у перевірці стану умов праці, виявленні відхилень від стандартів безпеки праці, правил і норм охорони праці, рішень директивних органів, якості виконання службами і підрозділами своїх обов'язків у сфері охорони праці.

До основних форм контролю за охороною праці на підприємстві належать:

— перевірка міністерствами й відомствами дотримання стандартів, норм і правил охорони праці та трудового законодавства;

— оперативний контроль, службою охорони праці підприємства, що полягає в перевірці стану безпеки праці на відповідність нормативним вимогам;

— громадський контроль, що здійснюється профспілковим комітетом через уповноважених від трудових колективів та комісією з охорони праці.

Велика соціальна значущість охорони здоров'я і життя на виробництві вимагає від кожного працівника суворого дотримання виконавської та трудової дисципліни, правил з охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки. Обов'язки, права і відповідальність кожного керівника і фахівця за стан охорони праці у сфері посадової компетенції закріплюються в посадових інструкціях.

Так, керівники відповідають за:

— організацію навчання працівників з питань охорони праці та виробничої санітарії;

— гарантування безпеки технологічних процесів, виробничого обладнання, будівель і споруд;

— забезпечення працівників засобами індивідуального і колективного захисту;

— гарантування безпеки під час введення в експлуатацію, використання та виведення з експлуатації виробничого обладнання.

Згідно із Законом «Про охорону праці» встановлено різні види відповідальності за здоров'я і життя працівників: дисциплінарна, адміністративна, матеріальна, кримінальна.

Дисциплінарна відповідальність полягає в накладанні дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством. Згідно із ст. 147 КЗпП встановлено такі дисциплінарні стягнення, як догана та звільнення з роботи. Право накладання дисциплінарного стягнення на працівників має дирекція підприємства.

Адміністративна відповідальність регулюється Кодексом України про адміністративні правопорушення (ст. 41 КУпАП), що передбачає накладання на винних осіб грошового штрафу в розмірах, зазначених у ст. 43 Закону України «Про охорону праці»:

— на працівника від 2 до 5 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

— на посадових осіб підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, а також на громадян — власників підприємств або уповноважених ними осіб — від 5 до 10 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Право накладати адміністративні стягнення мають службові особи Держнаглядохоронпраці. Інспектори цього департаменту розглядають справи про адміністративні правопорушення і накладають адміністративні стягнення.

Законом України «Про охорону праці» та Положенням про порядок накладання штрафів на підприємства, установи та організації за порушення нормативних актів з охорони праці встановлено відповідальність підприємств у вигляді штрафу за:

- порушення актів законодавства, правил, норм, інструкцій про охорону праці, які є обов'язковими для виконання;

- невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці з безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

Штрафи накладаються за підсумками комплексної перевірки стану охорони праці на підприємстві посадовими особами департаменту в таких розмірах:

- головою департаменту — до 2 % місячного фонду заробітної плати підприємства, з якого стягується штраф;

- начальниками територіальних управлінь — до 1 %;

- начальниками інспекцій — до 0,5 %.

Максимальний розмір штрафу, що накладається на підприємство, не може перевищувати 2 % місячного фонду заробітної плати.

Підприємство також сплачує штраф за кожний нещасний випадок на виробництві та професійне захворювання, що сталися з його вини, а саме, у разі:

- нещасного випадку, що не призвів до стійкої втрати працездатності працівника — у розмірі, визначеному з розрахунку середньомісячного заробітку потерпілого за період його тимчасової непрацездатності;

- нещасного випадку, що призвів до стійкої втрати працездатності та професійного захворювання — у розмірі, визначеному з розрахунку половини середньомісячного заробітку потерпілого за кожний відсоток втрати ним професійної працездатності;

- смерті потерпілого — у розмірі дворічного заробітку потерпілого.

Якщо встановлено факт приховування нещасного випадку, власник сплачує штраф у десятикратному розмірі.

За передачу замовникові у виробництво і застосування конструкторської, технологічної та проектної документації, яка не відповідає вимогам санітарних норм, проєктант сплачує штраф у розмірі 25 % вартості проєкту.

Матеріальною відповідальністю передбачено відшкодування збитків, заподіяних підприємствами працівникам (або членам їх сімей), які постраждали від нещасного випадку чи профзахворювання.

Збитки у зв'язку з порушенням законодавства про охорону праці можуть включати відшкодування потерпілому втраченого заробітку, одноразову допомогу, додаткові витрати на лікування, протезування, якщо потерпілий залишився живим, а також витрати на поховання в разі смерті потерпілого, одноразову допомогу для сім'ї та утриманців.

Кримінальна відповідальність регулюється Кримінальним кодексом України (ст. 173):

- якщо порушення вимог законодавства та інших нормативних актів про охорону праці створило небезпеку¹ для життя або здоров'я громадян, то посадова особа карається виправними роботами терміном до 1 року або штрафом до 15 мінімальних розмірів заробітної плати. Те саме діяння, якщо воно спричини-

¹ Поняття «створило небезпеку» передбачає наявність реальної можливості загибелі або травмування людей, їх захворювання внаслідок порушення вимог законодавства про працю.

ло нещасні випадки з людьми, карається позбавленням волі терміном до чотирьох років.

Суб'єктом кримінальної відповідальності може бути будь-яка юридична чи фізична особа, яка використовує найману працю, а також роботодавець чи уповноважена ним особа, на яких законом або на підставі наказу, посадової інструкції безпосередньо покладено обов'язок забезпечення дотримання вимог законодавства про охорону праці.

Головним напрямком поліпшення стану охорони праці на підприємствах є планування та реалізація комплексу інженерно-технічних та організаційно-економічних заходів, які містять виконання реальних проектів, обґрунтованих економічно і соціально.

Приклад

У колективному договорі НКМЗ на 2012 р. міститься «Розділ 6. Охорона праці та культура виробництва». Правління акціонерного товариства зобов'язалося виділяти кошти на охорону праці загальним обсягом не менше 0,5 % від фонду оплати праці за попередній рік. План комплексних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці, підвищення рівня охорони праці містить 49 позицій. На реалізацію всіх цих заходів підприємство інвестує понад 5,6 млн грн.

Для поліпшення охорони праці на НКМЗ запроваджується міжнародна Система менеджменту професійної безпеки і здоров'я OHSAS 18001:2007. Щоб згадана система менеджменту була ефективною, група фахівців підприємства пройшла спеціальне навчання. Розроблено стандарт підприємства СТП 25.2.28-2011 «Виробнича безпека і гігієна праці в організації робочих місць». Упровадження стандарту у виробництво дозволило поліпшити виробниче середовище, стан безпеки праці і культуру виробництва.

Фахівці відділу охорони праці та техніки безпеки після навчання в Головному навчально-методичному центрі Держгірпромнагляду України рішенням атестаційної комісії цього відомства отримали звання технічний експерт з промислової безпеки.

Одночасно вживалися заходи з удосконалення управлінської документації, посилення стимулювання працівників за поліпшення умов праці, підвищення якості навчання працівників для досягнення компетентності безпечної роботи.

23.3. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

Створення безпечних умов праці, запобігання професійним захворюванням і виробничому травматизмові — це важливі завдання кожної організації. Автоматизація та механізація виробничих процесів, заміна ручної праці машинами сприяють поліпшенню умов праці.

Однак рівень розвитку техніки поки що не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, запобігти шкідливому впливу середовища на людський організм. Тому Законом України «Про охоро-

ну праці» (ст. 7, 8) для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими та важкими умовами праці, передбачено відповідні пільги та компенсації (табл. 23.2).

Таблиця 23.2

**ПЕРЕЛІК ПІЛЬГ ТА КОМПЕНСАЦІЙ ПРАЦІВНИКАМ
ЗА ВАЖКІ ТА ШКІДЛИВІ УМОВИ ПРАЦІ¹**

Зміст пільги	Норма законодавства, що встановлює пільгу
Безкоштовне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням (молоком або рівноцінними харчовими продуктами), газованою солоною водою	Кодекс законів про працю України (ст. 166,167)
Право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу	Кодекс законів про працю України (ст. 51)
Право на додаткову оплачувану відпустку	Кодекс законів про працю України (ст. 76), Закон України «Про відпустки» (ст. 7, 8)
Право на пільгову пенсію	Закон «Про пенсійне забезпечення» (ст. 13)
Право на оплату праці в підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються у встановленому законодавством порядку	Кодекс законів про працю України (ст. 100)
Забезпечення спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту	Кодекс законів про працю України (ст. 163, 164)

Лікувально-профілактичне харчування надається працівникам згідно з Переліком виробництв, професій і посад, робота в яких дає право на безкоштовне одержання лікувально-профілактичного харчування у зв'язку з особливо шкідливими умовами праці.

Витрати, пов'язані з безоплатною видачею такого харчування працівникам, відносяться на собівартість продукції.

Зараховувати роботи до категорії зі шкідливими та важкими умовами можна тільки на підставі атестації відповідних робочих місць. Працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці, тривалість робочого часу встановлюється не більше як 36 годин на тиждень на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 21.02.2001 № 163. Наказом Міністерства праці та соціальної політики від 23.03.2007 № 122 затверджено Порядок застосування скороченої тривалості робочого тижня, який поширюється на всі підприємства незалежно від їх відомчого підпорядкування і форм власності.

Працівникам, зайнятим на роботах, пов'язаних з негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих факторів, надається щорічна додаткова відпустка тривалістю до 35 календарних днів відповідно до Закону України «Про відпустки» (ст. 7). Така відпустка надається за Списком виробництв, цехів, професій і посад, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 № 1290. Конкретна тривалість додаткової відпустки встановлюється колективним чи трудовим договором залежно від часу зайнятості працівника в цих умовах та результатів атестації робочих місць.

¹ Придава О. Атестація робочих місць / О. Придава // Охорона праці на підприємстві. — 2007. — № 10. С. 8. — («Баланс-Клуб»).

Право на пенсію за віком на пільгових умовах за Списком № 1 мають працівники, на робочих місцях яких на підставі проведення атестації виявлено шкідливі та небезпечні фактори III класу:

- не менше двох факторів 3 ступеня;
- або один фактор 3 ступеня і три 1 чи 2 ступенів;
- або чотири фактори 2 ступеня;
- або наявність у повітрі робочої зони хімічних речовин гостроспрямованої дії 1 чи 2 класу небезпеки.

Право на пенсію за віком на пільгових умовах за Списком № 2 мають працівники, на робочих місцях яких на підставі проведення атестації виявлено шкідливі та небезпечні фактори III класу:

- один фактор 3 ступеня;
- або три фактори 1 і 2 ступенів;
- або чотири фактор 1 ступеня.

Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватися підвищенням тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до ставок і окладів з урахуванням реальних умов праці.

Традиційний підхід до побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок 1-го розряду, які в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами. У більшості галузей відхилення умов праці компенсується встановленням доплат. Закон України «Про оплату праці» (ст. 15) передбачає, що умови впровадження й розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат устанавлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

До компенсаційних доплат за умови праці, що відхиляються від нормальних, належать такі:

- за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці;
- за роботу в нічний час;
- за роботу у вихідні і святкові дні;
- за перевезення небезпечних вантажів.

Конкретні розміри доплат за умови праці визначаються у відсотках до тарифної ставки (окладу) лише за неможливості усунення шкідливих виробничих факторів організаційними або інженерно-технічними заходами:

- на роботах з важкими та шкідливими умовами праці — 4, 8, 12%;
- на роботах з особливо важкими та особливо шкідливими умовами праці — 16, 20, 24 % (табл. 23.3).

Таблиця 23.3

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ РОЗМІРІВ ДОПЛАТИ ДО ТАРИФНОЇ СТАВКИ ЗАЛЕЖНО ВІД УМОВ ПРАЦІ

Умови праці	Оцінка умов праці, $X_{\text{фак}}$, бал	Розмір доплати до тарифної ставки, у %
Шкідливі і важкі	До 2	4
	2,1—4,0	8
	4,1—6,0	12
Особливо шкідливі й особливо важкі	6,1—8,0	16
	8,1—10,0	20
	Понад 10	24

23.3. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці

Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори та угоди» (ст. 7) питання встановлення форми, системи, розмірів зарплати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.), а також гарантій, компенсацій і пільг регулюються колективним договором підприємства.

Власник за свої кошти (з прибутку) може додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) додаткові пільги і компенсації, які не передбачені чинним законодавством (триваліші відпустки, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безплатні обіди).

Щороку в Україні витрати на засоби компенсації впливу несприятливих умов на працівників становлять понад 700 млн грн.

23.4. Соціально-економічна ефективність нормалізації умов праці

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці позитивно впливає на економічні та соціальні результати виробництва. До економічних результатів слід віднести підвищення продуктивності праці, відтак поліпшення низки інших економічних показників діяльності.

Нормальні умови праці сприяють підвищенню продуктивності внаслідок як інтенсивних змін (скорочення затрат робочого часу на виробництво одиниці продукції), так і екстенсивних (збільшення ефективності використання робочого часу завдяки зменшенню цілоденних втрат через тимчасову непрацездатність і виробничий травматизм).

Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення втрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції. В економічно розвинених країнах здоров'я працівника розглядається як неодмінна умова, що прямо впливає на виробничий процес і якість виробленої продукції: «хворий виробник не може виробляти якісний товар». За даними досліджень, комплекс заходів із поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15—20 %.

До позитивних соціальних результатів можна віднести сприятливий вплив трудового процесу на стан здоров'я людини, її ставлення до праці, соціальну активність, а також задоволення умовами праці.

Упровадження заходів з поліпшення умов праці сприяє скороченню плинності кадрів. За мотивами «небезпечні та шкідливі умови праці» в промисловості плинність кадрів становить від 20 % усіх звільнених за власним бажанням, а в будівництві — понад 25 %.

Позитивні економічні результати тісно пов'язані зі скороченням втрат робочого часу, зумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням ефективності використання робочого часу та продовженням періоду активної трудової діяльності. Несприятливі умови праці призводять до зворотних результатів: різних форм та ступенів стомленості працівників, функціонального перенапруження організму, професійних захворювань та інвалідності.

До негативних економічних результатів належать такі недоодержання продукції, непродуктивне споживання робочої сили, зниження продуктивності праці. Негативним соціальним результатом є зниження творчої активності, зацікавленості в праці, погіршення трудової дисципліни, а також зростання плинності кадрів унаслідок несприятливих умов.

Згідно з Методикою визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці, розробленою Національним науково-дослідним інститутом охорони праці України¹ результати поліпшення визначаються за чотирма групами показників:

- зміна стану умов і охорони праці;
- соціальні;
- соціально-економічні;
- економічні.

Зміна стану умов і охорони праці характеризується підвищенням рівня безпеки праці, поліпшенням санітарно-гігієнічних, естетичних, психофізіологічних показників.

Соціальні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці визначаються такими показниками:

- збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативним вимогам та зменшення кількості працівників, зайнятих у несприятливих умовах;
- зниження рівня виробничого травматизму;
- зменшення кількості випадків професійної захворюваності, пов'язаної з незадовільними умовами праці;
- зменшення кількості випадків інвалідності внаслідок травматизму чи професійної захворюваності;
- зменшення плинності кадрів через незадовільні умови.

Для оцінювання соціальних результатів можуть використовуватися також інші показники — ступінь задоволення працею, її престижність тощо. Показники соціальної і соціально-економічної ефективності розраховуються як відношення величини соціальних або соціально-економічних результатів до витрат, потрібних для їх здійснення.

Економічні результати заходів з поліпшення умов і охорони праці проявляються у формі економії внаслідок зменшення збитків від аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

Для оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов та охорони праці використовуються показники:

1. Скорочення кількості робочих місць ΔK , які не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва, розраховується за формулою

$$\Delta K = \frac{K_1 - K_2}{K_{з.р.м}} \cdot 100 \%,$$

де K_1 , K_2 — кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_{з.р.м}$ — загальна кількість робочих місць.

¹ Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К. : Основа, 1999.

2. Зменшення чисельності зайнятих $\Delta\text{Ч}$, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм, визначається за формулою

$$\Delta\text{Ч} = \frac{\text{Ч}_1 - \text{Ч}_2}{\text{Ч}_c} \cdot 100 \%,$$

де $\text{Ч}_1, \text{Ч}_2$ — чисельність зайнятих, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після впровадження заходу, осіб;

Ч_c — річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Збільшення кількості машин, механізмів $\Delta\text{М}$ і виробничих приміщень $\Delta\text{Б}$, приведених до вимог норм охорони праці, обчислюється за такими формулами:

$$\Delta\text{М} = \frac{\text{М}_1 - \text{М}_2}{\text{М}} \cdot 100 \%,$$

$$\Delta\text{Б} = \frac{\text{Б}_1 - \text{Б}_2}{\text{Б}} \cdot 100 \%,$$

де $\text{М}_1, \text{М}_2$ — кількість машин, механізмів, що не відповідають нормативним вимогам до і після впровадження заходу, одиниць;

М — загальна кількість машин і механізмів, одиниць;

$\text{Б}_1, \text{Б}_2$ — кількість виробничих приміщень, які не відповідають нормативним вимогам до і після впровадження заходу, одиниць;

Б — загальна кількість виробничих приміщень, одиниць.

4. Зменшення коефіцієнта частоти травматизму $\Delta\text{К}_\text{ч}$ у розрахунку на 1000 працівників встановлюється за формулою:

$$\Delta\text{К}_\text{ч} = \frac{\text{N}_1 - \text{N}_2}{\text{Ч}_c} \cdot 1000 \%,$$

де N_1, N_2 — кількість випадків травматизму відповідно до і після впровадження заходу;

5. Зниження коефіцієнта тяжкості травматизму $\Delta\text{К}_\text{т}$ розраховується за формулою

$$\Delta\text{К}_\text{т} = \frac{\text{Д}_1}{\text{N}_1} - \frac{\text{Д}_2}{\text{N}_2} \%,$$

де $\text{Д}_1, \text{Д}_2$ — кількість днів непрацездатності через травматизм відповідно до і після впровадження заходу.

6. Зменшення коефіцієнта частоти професійної захворюваності $\Delta\text{К}_3$ через незадовільні умови в розрахунку на 100 працівників визначається за формулою

$$\Delta\text{К}_3 = \frac{\text{З}_1 - \text{З}_2}{\text{Ч}_c} \cdot 100 \%,$$

де $\text{З}_1, \text{З}_2$ — кількість випадків професійних захворювань відповідно до і після впровадження заходу.

7. Скорочення коефіцієнта тяжкості захворювань $\Delta\text{К}_{3\text{т}}$ обчислюється за формулою

$$\Delta\text{К}_{3\text{т}} = \frac{\text{Д}_{31}}{\text{К}_{31}} - \frac{\text{Д}_{32}}{\text{К}_{32}} \%,$$

де D_{31} , D_{32} — кількість днів тимчасової непрацездатності через хвороби відповідно до і після вжиття заходу;

K_{31} , K_{32} — кількість випадків захворювання відповідно до і після вжиття заходу.

8. Зменшення кількості випадків виходу на інвалідність $\Delta\text{Ч}_i$ внаслідок травматизму чи професійної захворюваності у розрахунку на 100 працівників встановлюється за формулою:

$$\Delta\text{Ч}_i = \frac{\text{Ч}_{i1} - \text{Ч}_{i2}}{\text{Ч}_c} \cdot 100,$$

де Ч_{i1} , Ч_{i2} — чисельність працівників, що стали інвалідами до і після проведення заходу, осіб.

9. Скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці розраховується за формулою:

$$\Delta\text{Ч}_n = \frac{\text{Ч}_{n1} - \text{Ч}_{n2}}{\text{Ч}_c} \cdot 100\%,$$

де Ч_{n1} , Ч_{n2} — кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через незадовільні умови праці відповідно до і після вжиття заходу, осіб.

Річна економія підприємства від поліпшення безпеки праці (табл. 23.4) складається з:

- економії від зменшення професійної захворюваності;
- економії від зменшення випадків травматизму;
- економії від зниження плинності кадрів;
- економії від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах.

Таблиця 23.4

СТРУКТУРА РІЧНОЇ ЕКОНОМІЇ ПІДПРИЄМСТВА ВІД ПОЛІПШЕННЯ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ¹

Показники економії	Складові річної економії
Економія від зниження професійної захворюваності	Заробітна плата; зниження собівартості продукції; зменшення виплат по тимчасовій непрацездатності
Економія від зменшення випадків травматизму	Заробітна плата; зниження собівартості продукції; зменшення виплат по тимчасовій непрацездатності
Економія від зниження плинності кадрів	Зниження собівартості продукції; збільшення витрат на підготовку кадрів
Економія від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах	Заробітна плата; витрати на лікувально-профілактичне харчування

Розрахунок економії від зменшення рівня захворюваності чи травматизму здійснюється в такій послідовності:

¹ Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К.: Основа, 1999. — С. 34.

1. Скорочення втрат робочого часу внаслідок зменшення рівня захворюваності (травматизму) за звітний період ΔD визначається за формулою

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \cdot \text{Ч}_c,$$

де D_1, D_2 — кількість днів непрацездатності через хвороби або травми на 100 працівників відповідно до і після вжиття заходів;

Ч_c — річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

2. Зростання продуктивності праці ΔP розраховується за формулою

$$\Delta P = \frac{\Delta D \cdot Z_v}{P_n} \cdot 100,$$

де Z_v — вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу;

P_n — вартість річної товарної продукції підприємства.

3. Річна економія зарплати E_z завдяки зростанню продуктивності праці через зменшення рівня захворюваності і травматизму обчислюється за формулою

$$E_z = \frac{\Delta P \cdot Z_p}{100} \cdot \text{Ч}_{cp},$$

де Ч_{cp} — середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

Z_p — середньорічна заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соціальне страхування, грн.

4. Річна економія на собівартості продукції E_c за рахунок зменшення умовно постійних витрат визначається за формулою

$$E_c = \frac{Y \cdot \Delta D \cdot Z_v}{P_n},$$

де Y — умовно постійні витрати у виробничій собівартості річного обсягу товарної продукції.

5. Економія через зменшення коштів на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності E_{cc} визначається за формулою

$$E_{cc} = \Delta D \cdot P_d,$$

де P_d — середньоденна сума допомоги з тимчасової непрацездатності.

Річна економія внаслідок зниження рівня захворюваності становить:

$$E_{pz} = E_z + E_c + E_{cc}$$

де E_z — річна економія зарплати завдяки зростанню продуктивності праці після зменшення рівня захворюваності і травматизму;

E_c — річна економія на собівартості продукції через зменшення умовно постійних витрат;

E_{cc} — економія від зменшення коштів на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності.

Термін окупності витрат визначається за формулою

$$T_{\text{ок}} = \frac{B}{(C_1 - C_2) \cdot O},$$

де B — одноразові витрати, необхідні для здійснення заходів;

C_1, C_2 — собівартість продукції (робіт) до і після впровадження заходів;

O — річний обсяг продукції після впровадження заходів.

Таким чином, економічні результати заходів щодо поліпшення умов і охоро-
ни праці виражаються у вигляді економії внаслідок зменшення збитків через
нешасні випадки та професійні захворювання.

Висновки

Сучасний трансформаційний етап розвитку економіки України по-
требує нестандартних підходів до створення умов праці, максимально сприят-
ливих для людини, поліпшення стану охорони праці на вітчизняних підприємс-
твах. Сьогодні кожен третій працівник виконує трудові завдання на місцях зі
шкідливими та небезпечними умовами праці. Тому необхідні ефективні заходи
щодо нормалізації умов праці та підвищення відповідальності суб'єктів управ-
ління персоналом за здоров'я і життя працівників.

Умови праці формуються в процесі виробничої діяльності під впливом взає-
мозв'язаних факторів соціально-економічного, техніко-організаційного та
природно-кліматичного характеру.

До основних чинників умов праці, що впливають на здоров'я і працездат-
ність людини в процесі виробництва, належать:

- фізичні зусилля;
- нервові напруження;
- робоча поза;
- монотонність роботи;
- мікроклімат;
- випромінювання;
- забруднення повітря;
- виробничий шум;
- вібрація;
- освітлення в робочій зоні.

Згадані несприятливі умови праці впливають на самопочуття працівників,
знижують їх працездатність, сповільнюють розумовий процес, що може спри-
чинити аварію на виробництві.

За статистичними даними, кожні 15 хв. у світі від нещасного випадку на ви-
робництві помирає одна людина, а протягом одного робочого дня отримує про-
фесійне захворювання майже 1 млн працівників¹.

Для виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці ва-
жливе значення має оцінювання стану умов праці за даними атестації робочих

¹ Гаврилов О. Охорона праці в умовах світової кризи / О. Гаврилов // Охорона праці. — 2009. — № 12. — С. 8.

місць і спеціальних інструментальних вимірювань на основі гігієнічної класифікації праці.

Згідно з гігієнічною класифікацією умови праці поділяються на чотири класи: оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні (екстремальні). Багатофакторний аналіз умов праці дає змогу встановити ступінь шкідливості і небезпечності праці, визначити (підтвердити) права працівників на пільги, спрогнозувати можливе виникнення профзахворювань у працівників і рекомендувати технічні та організаційні заходи з нормалізації умов праці.

Серед основних причин незадовільного стану охорони праці на багатьох підприємствах є безвідповідальне ставлення роботодавців, особливо керівників малих і середніх підприємств, до умов праці. Людські жертви, каліцтво, професійні захворювання, матеріальні збитки через безвідповідальне ставлення до охорони праці надто великі. Оскільки йдеться про здоров'я і життя людей, управління охороною праці на підприємствах слід розглядати як одну з найважливіших функцій менеджменту взагалі та управління персоналом зокрема. Втрати від несприятливих умов можна звести до мінімуму, якщо управління охороною праці буде системним і чітким. Лише за високого рівня охорони праці може бути забезпечено ефективне виконання завдань, що постають перед підприємством, і досягнення прийнятних економічних результатів.

Організація й координація робіт у галузі охорони праці повинна передбачати формування органів управління охороною праці, встановлення обов'язків і порядку взаємодії осіб, які беруть участь в управлінні, а також у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Охорона здоров'я працівників, забезпечення сприятливих умов праці, ліквідація професійних захворювань і виробничого травматизму є одним із головних завдань суб'єктів управління персоналом. Тому важливе значення має організація захисту працівників від несприятливого впливу виробничого середовища.

У трудовій діяльності на працівників впливають різні шкідливі фактори виробничого середовища (фізичні, хімічні, біологічні, психофізичні). Зниження їх негативного впливу досягається за рахунок вжиття таких заходів як впровадження раціональних технологічних процесів, механізації та автоматизації виробничих процесів, дистанційного управління, ефективного планування і конструктивного рішення виробничих приміщень, раціоналізації режимів праці й відпочинку, застосування засобів індивідуального захисту тощо.

Упровадження комплексу економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів сприяє подальшому поліпшенню умов праці. Разом з тим рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, за яких не було б шкідливого впливу на людський організм. Тому для працівників законодавством передбачені відповідні пільги та компенсації, які регулюються колективним договором.

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці справляє стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва. До економічних результатів впливу умов праці, які мають позитивне значення, слід віднести підвищення продуктивності праці внаслідок скорочення затрат робочого часу на виробництво одиниці продукції, збільшення ефективності використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат за тимчасовою непрацездатністю; раціональне використання основних виробничих фондів.

Зростання продуктивності праці супроводжується, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

Поліпшення умов і впровадження заходів із безпеки праці сприяють також скороченню плинності кадрів.

До позитивних соціальних результатів можна віднести: сприятливий вплив трудового процесу на стан здоров'я людини, її ставлення до праці, соціальну активність, а також максимальне задоволення умовами праці.

Визначення соціально-економічної ефективності нормалізації умов праці є одним із актуальних завдань суб'єктів управління персоналом.

Терміни і поняття

Атестація робочих місць за умовами праці
 Безпека
 Безпека умов праці
 Виробниче середовище
 Економічна ефективність
 Засіб захисту
 Засіб індивідуального захисту
 Здоров'я
 Компенсація
 Напруженість праці
 Небезпечний виробничий
 Пільга
 Працездатність
 Професійний ризик
 Робоча поза
 Соціальний ефект
 Умови праці
 Управління охороною праці
 Управління умовами праці
 Шкідливий виробничий фактор
 Штраф

Вправи до розділу 23

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення умов праці.
2. Назвіть фактори, які впливають на формування умов праці.
3. Охарактеризуйте вплив умов праці на здоров'я і працездатність людини.
4. Для чого і як атестують робочі місця.
5. Як здійснюється оцінювання стану умов праці?
6. Наведіть гігієнічну класифікацію умов праці.
7. Назвіть завдання та функції управління охороною праці на підприємстві.
8. Які види відповідальності встановлено за порушення законодавства про охорону праці?

9. Охарактеризуйте заходи, спрямовані на захист працівників від несприятливого впливу виробничого середовища.

10. Назвіть засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

11. Охарактеризуйте компенсаційні доплати за умови праці.

12. За якими показниками здійснюється оцінювання соціально-економічної ефективності нормалізації умов праці?

13. Визначте вплив здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці на економічні та соціальні результати виробництва.

Задача 1

Розрахувати економічний ефект, одержаний у результаті скорочення плинності кадрів.

Вихідні дані:

коефіцієнт плинності кадрів, пов'язаної з умовами праці в поточному році $K_{п.у}$	– 0,09
продуктивність праці в поточному році P , тис. грн	– 74,5
плинність кадрів $\chi_{п.}$, осіб	– 28
коефіцієнт плинності кадрів у минулому році $K_{п.м.}$	– 0,35
у поточному році $K_{п.п.}$	– 0,26
коефіцієнт втрат підприємства залежно від річного виробітку працівника $K_{вт}$	– 0,037

Задача 2

Обчислити економічний ефект унаслідок скорочення чисельності працівників, зайнятих у шкідливих умовах праці, та відміни додаткової відпустки.

Вихідні дані:

середня заробітна плата Z_c , грн	– 2300
скорочення чисельності працівників, зайнятих у шкідливих умовах χ , осіб	– 25
додаткова відпустка за роботу у шкідливих умовах D_d , дн.	– 12
тривалість відпустки в умовах праці, приведених до вимог санітарно-гігієнічних норм D_c , дн.	– 24

Задача 3

Проведення заходів з підвищення безпеки та поліпшення умов праці на підприємстві сприяло зниженню рівня захворюваності. Використовуючи вихідні дані, розрахуйте економію чисельності, зростання продуктивності праці, річний економічний ефект.

Вихідні дані:

втрати робочого часу внаслідок захворюваності, %	
до проведення заходів D_1	– 5,8
після проведення заходів D_2	– 4,9

середньооблікова чисельність робітників Ч осіб	— 1524
обсяг виробництва О, тис. грн.	
до проведення заходів	— 17190,0
після проведення заходів	— 17300,0
річний виробіток одного робітника у базовому періоді П грн	— 112000,0
умовно-постійні витрати у собівартості продукції У тис. грн	— 95936,0
вартість технологічного устаткування Ф тис. грн	— 6000,0
одноразові витрати на проведення заходів щодо поліпшення умов праці В тис. грн.	— 108,0

Література для поглибленого вивчення

1. Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ «Про охорону праці». (зі змінами і доповненнями, внесеними законами України, у тому числі Законом України від 17.11.2005 № 3108-IV // Баланс-Клуб. — 2007. — № 10.
2. Закон України «Про загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 46-47.
3. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу // МОЗ України. — К., 1998 — 34 с.
4. Гігієнічна класифікація праці: Гігієнічні нормативи // МОЗ України — К., 2001.
5. Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці (Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 1992 р. № 442).
6. Система управління професійною безпекою и здоровьем OHSAS-18001-1999.
7. Перелік робіт підвищеної небезпеки праці (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2003 № 1631).
8. *Гогіташвілі Г.Г.* Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами: навч. посібник / Гогіташвілі Г. Г., Карчевській Є. Т., Лапін В. М. — К. : Знання, 2007. — 367 с.
9. *Керб Л.П.* Основи охорони праці : навч. посібник / Л. П. Керб. — К. : КНЕУ, 2003. — 215 с.
10. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К. : Основа, 1999. — 99 с.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

24.1. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності.

24.2. Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом та інших працівників.

24.3. Впровадження цінностей соціальної відповідальності в практику управління та корпоративну культуру організації.

24.4. Соціальна звітність організацій.

Висновки.

Терміни і поняття.

Вправи до розділу 24.

Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність, складові та значення корпоративної соціальної відповідальності;
- зміст соціальної відповідальності роботодавця і працівника;
- сутність і зміст соціальної відповідальності суб'єктів управління персоналом;
- призначення і структуру корпоративних соціальних звітів;

уміти:

- розрізняти ступені розвитку корпоративної соціальної відповідальності;
- вводити елементи соціальної відповідальності в корпоративну культуру організації;
- готувати соціальну звітність підприємства в частині відображення відповідальності роботодавця;
- оцінювати рівень прозорості соціальної звітності організації.

24.1. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність належить до низки життєво важливих завдань розвитку України і є необхідною умовою розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки, забезпечення соціально-економічної ефективності господарської діяльності та високої якості життя населення, створення передумов формування громадянського суспільства і розширення можливостей стійкого розвитку. За кілька останніх років корпоративна соціальна відповідальність в

Україні пройшла шлях від розрізнених благодійних акцій до системної стратегії поступального розвитку. Хоча така стратегія характерна нині лише кільком десяткам вітчизняних підприємств, однак саме вони визначають вектор майбутніх змін в економічному житті України.

Посилення уваги до теми соціальної відповідальності обумовлене багатьма важливими потребами: пошуку об'єднувальної національної ідеї, обґрунтування шляхів гармонізації соціально-трудових відносин, підвищення дієвості соціального партнерства, досягнення стійкого розвитку організацій і країни загалом.

У розвинутих країнах обговорення проблем соціальної відповідальності бізнесу активізувалося у відповідь на загострення соціальних суперечностей, яке іноді пов'язують із діяльністю транснаціональних корпорацій. Соціальна діяльність підприємств мала сприяти узгодженню інтересів роботодавців і працівників та покращанню суспільного іміджу бізнесу.

В Україні ж, як і в багатьох постсоціалістичних країнах, тема соціальної відповідальності бізнесу відображає реакцію суспільства на особливості перехідного періоду від соціалістичної до ринкової економіки та на його наслідки. Історія свідчить, що в нашій країні соціальний вектор розвитку бізнесу був окреслений іще на межі XIX—XX ст. До революції 1917 року ця діяльність мала форми благодійних проєктів: будівництво та утримання шкіл, лікарень, церков, житла для робітників тощо¹. Після революції 1917 року благодійність була визнана явищем класового, буржуазного суспільства, в СРСР її замінила державна система охорони здоров'я та соціального забезпечення. Пізніше в Радянському Союзі утвердилася ідея (значною мірою реалізована на практиці) підприємства — соціального гаранта, що виконує дуже багато соціальних функцій і має власну соціальну інфраструктуру.

Цінний досвід соціальної відповідальності роботодавця щодо найманого персоналу пов'язаний з ім'ям Томаса Баті, який організував широкомасштабне виробництво взуття у 20—30-х роках XX ст. у Моравії. Т. Батя щиро вважав найманих працівників своїми компаньйонами. Робота на підприємствах Т. Баті мала стабільний і тривалий характер. Частину зарплати працівники вкладали в розвиток підприємства, відтак поступово ставали його співвласниками.

На переконання Т. Баті, рівень життя працівників — це найважливіший обов'язок роботодавця, а не держави. Він забезпечував працівників сімейним житлом із садами, будував для них лікарні, церкви, музеї, басейни для плавання, стадіони, дороги тощо².

З початком ринкових реформ соціальна політика підприємств кардинально змінилася, а їх соціальна діяльність почала швидко скорочуватися. На першому етапі підприємства масово передавали свою соціальну інфраструктуру на баланс місцевої влади, прагнучи мінімізувати непрофільні витрати. На межі століть з покращанням фінансового стану відбулася стабілізація соціальної інфраструктури, підприємства вже не боялися витрат на соціальну діяльність, оскільки побачили й суттєві вигоди від її використання. У XXI столітті, з початком економічного зростання й переходом підприємств від виживання до роз-

¹ Детальніше про це див.: Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — С. 44-48.

² Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. — СПб. : Питер, 2002. — С. 486.

витку найбільш прогресивні з них свідомо активізували свою соціальну діяльність, реструктуризували соціальну інфраструктуру, оптимізували її використання, розглядаючи ці дії з позицій соціальної відповідальності бізнесу.

Не можна чітко сказати, коли вітчизняний бізнес почав усвідомлювати свою соціальну відповідальність (деякі підприємства просто зберегли її в нелегких умовах кризи з радянських часів, а багато які не усвідомлюють і тепер), але чіткою віхою в розвитку корпоративної соціальної відповідальності можна вважати формальне створення в Україні мережі Глобального договору ООН¹ у 2006 році.

У науковій літературі є різні визначення корпоративної соціальної відповідальності. Іноді вони навіть суперечать одне одному. Головною причиною неоднакового розуміння поняття соціальної відповідальності є різні підходи до розуміння цілей організації, і навіть ширше — сенсу життя і призначення людини (зокрема, підприємця). Різняться й позиції різних суб'єктів щодо розуміння соціальної відповідальності бізнесу — підприємців, роботодавців, найманих працівників, споживачів продукції, керівників місцевих органів влади, вразливих прошарків населення, ділових партнерів².

На нашу думку, найточнішим і найважливішим розумінням соціальної відповідальності бізнесу є її трактування як відповідальності підприємця за інтегровану суспільну корисність його бізнесу. Іншими словами, соціально відповідальним бізнесом є діяльність, в якій використовуються лише такі способи отримання прибутку, які не лише не завдають шкоди людям, природі, суспільству, але й сприяють поліпшенню умов існування соціуму. Важливо підкреслити, що корпоративна соціальна відповідальність може існувати лише за умови соціально відповідальної держави та соціально відповідальної діяльності громадян — як керівників і працівників підприємств, так і споживачів.

Соціальна відповідальність бізнесу — це відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє, та перед суспільством загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це система економічних, соціальних, екологічних заходів і процесів, що реалізуються на основі взаємодії з заінтересованими сторонами та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку. КСВ сприяє зменшенню нефінансових ризиків, довгостроковому покращанню іміджу та ділової репутації компанії, зростанню її соціального капіталу, створенню конкурентних переваг, досягненню стратегічної стійкості.

Соціальна відповідальність як прозора етична поведінка:

- узгоджується зі сталим розвитком і благоустроєм суспільства;
- враховує очікування заінтересованих осіб;
- відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- поширюється на всю організацію³.

¹ Глобальний договір ООН (UN Global Compact) — Ініціатива ООН, спрямована на виявлення й поширення передового досвіду в галузі розроблення та реалізації соціальної відповідальності організацій. Договір ґрунтується на дев'яти принципах Загальної декларації прав людини, фундаментальних засадах МОП у частині права на працю, а також «принципів Ріо» щодо охорони навколишнього середовища й розвитку. Принципи й цілі Договору можна знайти на веб-сайті <http://www.globalcompact.org.ua>.

² Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — С. 51-54.

³ ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.csm.kiev.ua>

Отже, соціальна відповідальність полягає насамперед в етичних відносинах із персоналом підприємства через дотримання трудових і соціально-економічних прав працівників та врахування їхніх інтересів, у формуванні соціально прийнятних цін і тарифів та забезпеченні високої якості продукції та послуг, у дотриманні законів і сумлінній сплаті податків, у мінімізації екологічного навантаження на природу, а не лише в тому, яку разову благодійну допомогу надано територіальній громаді, соціальній установі чи окремій особі.

Соціальну відповідальність поділяють на два напрями: внутрішню та зовнішню. Окремо, як обов'язкова передумова відповідального ведення бізнесу, виділяється такий критерій соціальної відповідальності, як сумлінна сплата податків та внесків на соціальне страхування.

До *внутрішньої соціальної відповідальності* експерти зараховують усе, що стосується використання та розвитку персоналу: безпеку праці; виробничу демократію; стабільну виплату заробітної плати, яка б давала змогу утримувати сім'ю; додаткове медичне та соціальне страхування працівників; навчання працівників; допомогу в критичних ситуаціях та ін. Багато вчених і керівників бізнесу особливо наголошують на важливості саме внутрішніх складників соціальної відповідальності, оскільки вважають, що інвестиції в людський капітал для фірми найбільш ефективні.

Зовнішній напрям соціальної відповідальності бізнесу не так чітко окреслений, як внутрішній. До цієї сфери належать усі елементи відповідальності, що поширюються на зовнішнє для компанії середовище. Багато видів діяльності компанії у сфері, що належить до соціальної відповідальності, регулюється чинним законодавством (стосовно якості продукції, забруднення довкілля, сплати податків та ін.). Відповідальність починається з чіткого виконання законів. Соціальна діяльність понад встановлені законом норми, а також ті види цієї діяльності, що не врегульовані законодавством, мають відбуватися добровільно, на основі етичних міркувань підприємців та традицій країни.

Таким чином, на рівні підприємства соціальна відповідальність має різні ступені розвитку (рис. 24.1).

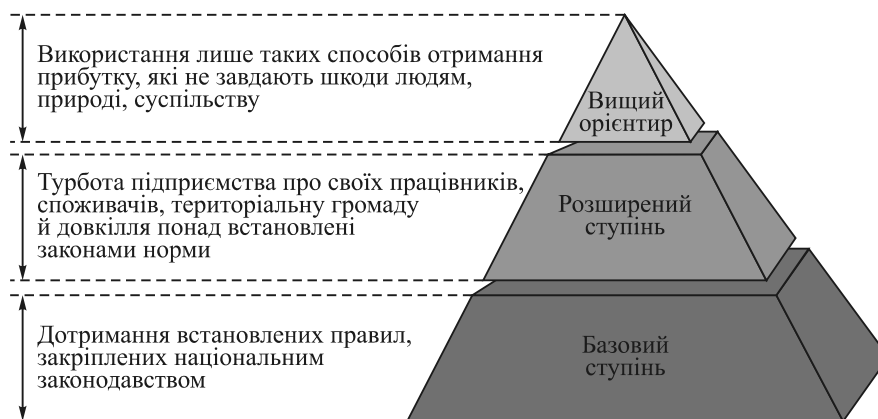


Рис. 24.1. Ступені соціальної відповідальності бізнесу

На нашу думку, дотримання бізнесом правил, закріплених національним законодавством, слід вважати *базовим ступенем* соціальної відпові-

льності. Такими мають бути *всі* підприємства. Це не лише громадський обов'язок підприємця, а безумовна вимога, виконання якої мають контролювати і забезпечувати державні органи. Якщо держава не забезпечує виконання законів, тоді постає завдання посилення соціальної відповідальності держави.

Турбота підприємства про своїх працівників, споживачів, територіальну громаду й довкілля понад встановлені законами норми свідчить про *розширений ступінь* соціальної відповідальності. У таких випадках є сенс оцінювати її динаміку, проводити рейтинги, виявляти кращих.

Основними суб'єктами соціальної відповідальності бізнесу є його власники та вищий менеджмент. «Соціально відповідальне поле» їхньої діяльності створює соціальна відповідальність *держави*, формуючи справедливі норми й правила ведення бізнесу, гарантуючи безумовне їх дотримання.

Водночас реалізується корпоративна соціальна відповідальність через дії конкретних людей: роботодавців, лінійних і функціональних керівників, найманих працівників, членів громадських об'єднань, державних службовців. Тож інтереси розв'язання широкого кола завдань стійкого економічного розвитку підприємств потребують не лише соціальної відповідальності бізнесу загалом, але й соціальної відповідальності конкретних суб'єктів трудових відносин.

Першоосновою корпоративної соціальної відповідальності є досконалість бізнесу. Призначення й місія будь-якого бізнесу — задовольняти певні потреби споживачів. Задовольняти їх якнайкраще, організовувати виробництво ефективно, створювати досконалу продукцію та послуги без шкоди для природи і суспільства — в цьому й полягає призначення підприємця, його соціальна відповідальність. На цій основі формуються й інші складові корпоративної соціальної відповідальності. Основні з них показано на рис. 24.2.

Соціальна відповідальність бізнесу має бути інтегрована в місію підприємства, стратегію його розвитку, корпоративну культуру, в оперативні (місячні, квартальні, річні) та середньострокові плани господарської діяльності. Для координації дій підрозділів, причетних до реалізації заходів і процесів КСВ, на підприємстві доцільно створити відповідний орган управління за структурою і чисельністю працівників, сумірний з масштабами виробництва.

Позаяк персонал є основним багатством організації, то її соціальна відповідальність насамперед має бути спрямована на своїх працівників. Однак розуміння багатьма підприємцями і менеджерами змісту, глибини такої відповідальності суттєво відрізняються. Більшість вітчизняних організацій, які позиціонують себе як соціально відповідальні, обмежуються офіційним оформленням на роботу, своєчасною виплатою заробітної плати, організацією навчання на виробництві та наданням відпустки згідно із чинним законодавством. Але ж це лише базовий ступінь соціальної відповідальності. Сучасне розуміння КСВ є значно ширшим.

Соціальна відповідальність бізнесу має включати всі елементи гідної праці: не лише вчасно виплачену, а достатньо високу заробітну плату, нормальну тривалість робочого дня, повагу до працівників, соціальне страхування і соціальні гарантії, безпеку на виробництві та ін. На підтвердження такої

думки можна навести аргументи про солідарність і взаємозалежність суб'єктів соціально-трудових відносин, про підвищення ефективності виробництва внаслідок високої мотивації та лояльності працівників, і навіть більше — про розширення місткості споживчого ринку і відповідне зростання прибутковості бізнесу.

Соціально відповідальне підприємство	Відповідальний виробник	Соціально відповідальний бізнес — діяльність, в якій застосовуються лише такі способи отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству
	виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зменшення чи повного усунення шкідливих відходів і викидів	
	Відповідальний роботодавець	
	діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови праці та соціальний добробут своїх працівників, підвищення якості трудового життя	
	Відповідальний учасник соціальних відносин	
	бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що найчастіше проявляється у благодійності щодо сиріт, інвалідів та інших соціально вразливих груп населення, підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону	
	Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою	
	сумлінно сплачує податки та внески на соціальне страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, підтримує законність, незалежне правосуддя й політичну конкуренцію	
	Відповідальний діловий партнер	
	формує свої відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники компанії відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не показова, а щира, репутація стабільна	

Рис. 24.2. Сутність і складові корпоративної соціальної відповідальності

Зміст соціальної відповідальності підприємств щодо персоналу полягає в забезпеченні справедливого ставлення до працівників, демократичного управління, достатнього інвестування в розвиток і соціальний захист працівників. Компанії мають гарантувати зайнятість, планувати трудову кар'єру, сприяти розвитку корпоративної культури, залучати працівників до участі в управлінні, сприяти зростанню якості трудового життя.

24.2. Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом та інших працівників

Головними завданнями управління персоналом є забезпечення ефективного функціонування організації та високої якості трудового життя працівників.

Успішному виконанню цього складного завдання сприяє усвідомлена і добре керована соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом.

До основних суб'єктів управління персоналом належать лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, всіх структурних підрозділів, а також працівники підрозділів служби персоналу¹.

Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом має кілька напрямів (табл. 24.1). Усі вони орієнтовані на внутрішні потреби організації. Однак кумулятивний результат такої діяльності суб'єктів управління персоналом проявляється далеко за межами організації, адже створюється імідж прогресивного і привабливого роботодавця.

Таблиця 24.1

ОСНОВНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Напрями соціальної відповідальності	Відповідальні за реалізацію суб'єкти
1. Запобігання будь-якій дискримінації працівників під час приймання на роботу, внутрішніх переміщень та звільнення. Безумовне дотримання норм трудового законодавства. Заборона нелегального працевлаштування.	Керівники підрозділів, відділ зайнятості (кадрів), юридичний відділ
2. Забезпечення рівнонапруженості норм затрат робочого часу, виробітку та обслуговування. Вирівнювання інтенсивності праці робітників.	Відділ організації праці та заробітної плати, майстри виробничих дільниць
3. Забезпечення рівної напруженості виробничих планів і завдань цехам, дільницям, бригадам, робочим місцям.	Планово-економічний відділ, керівники цехів, дільниць, майстри, бригадири
4. Створення безпечних умов праці, об'єктивне розслідування нещасних випадків, повна компенсація матеріальної та моральної шкоди потерпілим працівникам чи їхнім сім'ям.	Технічний директор підприємства, керівник підрозділу, відділ охорони праці
5. Справедливе і прозоре оцінювання працівників, їхніх трудових досягнень, ініціативності й творчості в роботі, підвищення кваліфікації та майстерності.	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ розвитку персоналу
6. Обґрунтована диференціація заробітної плати. Недопущення заборгованості із заробітної плати. Заборона видачі зарплати «в конвертах».	Адміністрація підприємства, відділ організації праці та заробітної плати, фінансовий відділ, керівники підрозділів, бухгалтерія
7. Розвиток соціального партнерства. Своєчасне укладення і повне виконання положень колективного договору. Розвиток і примноження соціального капіталу.	Адміністрація підприємства, керівники підрозділів, профспілковий комітет
8. Розвиток корпоративної культури.	Адміністрація підприємства, керівники підрозділів, профспілковий комітет, інші громадські організації
9. Формування у працівників цінностей соціальної відповідальності методами навчання, виховання та переконання.	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу
10. Соціальний розвиток підприємства. Розвиток соціальної інфраструктури. Соціальний захист працівників і пенсіонерів	Адміністрація підприємства, керівники підрозділів, відділ соціального розвитку, профспілковий комітет

¹ Структура служби персоналу великого підприємства розглядається у Розділі 5 «Служба персоналу».

Соціальна відповідальність *працівника* виражається в активній життєвій позиції, максимальному розвитку та використанні свого творчого потенціалу, досягненні найкращих результатів у роботі, дотриманні норм соціальної етики в стосунках з іншими людьми, з природою, у свідомій передачі громадянином частини доходів (у вигляді податків) на суспільні потреби, в доброчинній діяльності тощо.

Працівник має бути соціально відповідальним за:

- результати своєї трудової діяльності;
- розвиток свого людського капіталу, зокрема за зміцнення здоров'я, підвищення кваліфікації;
- гармонізацію відносин у колективі, формування і зміцнення команди співробітників;
- позитивний імідж свого підприємства;
- участь у доброчинних справах підприємства, корпоративній філантропії, волонтерській роботі на користь громади;
- свою поведінку як споживача, зокрема в екологічних аспектах.

Вищим орієнтиром соціальної відповідальності працівника є використання таких способів досягнення професійних і особистих цілей, які не завдають шкоди йому самому, підприємству, іншим людям, природі, суспільству.

Складові соціальної відповідальності працівника системно представлені на рис. 24.3.

Соціальна відповідальність працівника	Відповідальний учасник соціально-трудова відносин відповідально ставиться до вибору місця роботи, враховує відповідність своїх цінностей і цінностей організації, дбає про хорошу репутацію підприємства, докладає зусиль для її реального підвищення. Людині не байдуже, що і як виробляє і на чому здобуває доходи підприємство, на якому вона працює	Соціально відповідальний працівник — це людина, яка застосовує лише такі способи досягнення професійних і особистих цілей, які не завдають шкоди їй самій, роботодавцю, підприємству, іншим людям, природі, суспільству
	Відповідальний суб'єкт людського і соціального капіталу підтримує і підвищує свою кваліфікацію, ставить перед собою і досягає нових висот у професійній досконалості, дбає про своє здоров'я. Відносини в організації ґрунтуються на взаємній відповідальності, взаєморозумінні, взаємоповазі, довірі	
	Відповідальний виробник сумлінно ставиться до виконання своїх трудових функцій, відповідає за результати своєї праці та якість продукції, за зменшення негативного впливу виробництва на довкілля	
	Відповідальний і законослухняний громадянин керується принципами законності, дотримується правопорядку. Відповідальний громадянин не лише знає свої права, але й готовий їх захищати. Він сумлінно виконує громадянські обов'язки, поважає права інших, але і від інших (зокрема, від підприємства) очікує дотримання законності та правопорядку	
	Відповідальний учасник команди співробітників і соціальних груп у стосунках з іншими людьми — керівниками, колегами, членами команд, соціальних груп дотримується норм соціальної етики, виявляє соціальну компетентність, дружелюбність, тактовність, готовність допомогти, докладає зусиль для гармонізації відносин у колективі.	
	Відповідальний споживач надає перевагу тій продукції, виготовлення та споживання якої завдає мінімальної шкоди довкіллю, яка не шкодить здоров'ю людей. У споживанні товарів і послуг керується принципами розумної достатності, особистими раціональними, виваженими потребами.	
	Учасник соціальних ініціатив підприємства є ініціатором і активним учасником доброчинних справ підприємства, корпоративної філантропії, волонтерської роботи на користь громади, готовий докласти зусиль, щоб зупинити згубний вплив на природу чи на людей від діяльності свого підприємства чи інших суб'єктів	

Рис. 24.3. Сутність і складові соціальної відповідальності працівника

Соціальна відповідальність працівника може мати різні ступені розвитку. Наприклад, дисциплінованого працівника, який сумлінно виконує свої виробничі обов'язки, сплачує податки і не завдає нікому зла, можна вважати соціально відповідальним. Але ступінь цієї відповідальності можна суттєво збільшити, якщо активно долучатися до питань удосконалення виробництва, розвивати свій людський капітал, докладати зусиль для гармонізації відносин у колективі, свідомо робити добрі справи — допомагати ближнім, берегти і відновлювати природу, займатися волонтерською чи благодійницькою діяльністю тощо.

Популярність ідей соціальної відповідальності викликала багато запитань і поставила перед наукою і практикою управління низку завдань щодо поширення соціально відповідальної діяльності. З-поміж цих важливих проблем вирізняється актуальністю питання впровадження цінностей соціальної відповідальності в практику менеджменту та корпоративну культуру організації.

24.3. Впровадження цінностей соціальної відповідальності в практику управління та корпоративну культуру організації

Соціальна відповідальність як глибинна сутнісна, моральна основа діяльності людини, підприємства, держави має бути інтегрована в загальну місію, в цілі і завдання, в усі бізнес-процеси і конкретні справи кожного працівника, громадянина, державного службовця.

Управління персоналом, корпоративна культура і соціальна відповідальність як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємопов'язані.

Корпоративна культура відіграє наростаючу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні високої конкурентоспроможності, стратегічної стійкості, в розвитку соціально-трудових відносин.

Поняття *корпоративна культура*, як правило, асоціюється з позитивними характеристиками діяльності організації й трудового колективу. Але нерідко на підприємствах домінують цінності, які не можна назвати прогресивними. Яскравим прикладом такої культури є так званий *економізм* — орієнтація лише на економічні результати, гонитва за прибутком, марнотратство і хизування багатством. Наприклад, останніми роками набули популярності гучні та дорогі корпоративні свята, на яких величезні суми витрачаються на виступи популярних артистів, на дорогі продукти й алкогольні напої, гучні феєрверки. Навряд чи такі заходи дають багато користі для формування команди відповідальних професіоналів, підвищення лояльності й трудової мотивації працівників. Кошти, витрачені на таке «корпоративне споживання», можна було б перетворити на соціальні інвестиції, які дали б значно більший ефект для досягнення стратегічних цілей організації.

Можна стверджувати, що корпоративна культура, не пронизана цінностями соціальної відповідальності, де-факто не є чинником прогресивної соціальної динаміки, навіть на рівні підприємства. Для досягнення такої динаміки потрібно формувати *корпоративну культуру соціальної відповідальності*.

За нашим визначенням, корпоративна культура соціальної відповідальності — це система правил, цінностей і дій, спрямованих на забезпечення відпові-

дального ведення бізнесу, впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності. Основним суб'єктом корпоративної культури соціальної відповідальності, з одного боку, є працівники, які відповідально підходять до виконання своїх обов'язків, зацікавлені у встановленні сприятливого соціального та екологічного клімату в своєму колективі, в громаді, в суспільстві. З іншого боку, суб'єктом корпоративної культури соціальної відповідальності є підприємство, що засобами управління персоналом встановлює та поширює для працівників принципи відповідальної поведінки, використовує ці принципи для побудови власної стратегії, маючи на меті покращити існуючий соціальний клімат і екологічне середовище.

Культура соціальної відповідальності відображає специфіку соціальних відносин, які виникають у всіх сферах людської діяльності. У виробничій сфері вона постає у формі взаємозв'язків між людьми, заснованих на узгодженні потреб та інтересів суспільства і особистості. Взаємозалежність між культурою та результатами роботи багато в чому визначається змістом тих цінностей, які приймаються трудовим колективом. Зміст корпоративної культури соціальної відповідальності визначається цінностями збереження і розвитку суспільства, природи, людини. Він впливає на спрямованість відносин і визначається не простим набором дій, а тим, як вони пов'язані між собою і які зразки поведінки культивують.

Інструменти втілення соціальної відповідальності у корпоративну культуру і практику управління називають корпоративними соціальними ініціативами. Використовуючи класифікацію корпоративних соціальних ініціатив, зроблену Ф. Котлером¹, можна прослідкувати взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності у таких напрямках діяльності компанії.

1. *Доброчинна діяльність*: підприємство надає кошти, грошові та інші корпоративні ресурси, аби привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити учасників і волонтерів. Підприємство може самостійно ініціювати ідею та просувати її передусім через своїх працівників, чи може бути партнером у цій справі.

2. *Доброчинний маркетинг*: підприємство зобов'язується робити внески на доброчинну справу. Зазвичай ця ініціатива розрахована на певний час, певний продукт і певну благодійну справу. За цим сценарієм підприємство найчастіше об'єднується з неприбутковою організацією на взаємовигідних умовах так, щоб збільшити обсяги продажу певного продукту і залучити фінансові ресурси для доброчинності. Від цього виграють абсолютно всі, адже й споживачі дістають можливість підтримувати благородну справу.

3. *Корпоративний соціальний маркетинг*: підприємство підтримує розроблення та проведення кампаній за зміну певних типів поведінки, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля та розвитку громади. Підприємство може розробити й провести кампанію за зміну поведінки самотужки, але здебільшого запрошує до партнерства урядові установи та неприбуткові організації. Таким чином, корпоративна культура соціальної відповідальності позитивно впливає на культуру громади і суспільства загалом.

¹ Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Котлер Філіп, Лі Ненсі. — К. : Стандарт, 2005. — С. 25-26.

4. *Корпоративна філантропія*: підприємство робить пожертви благодійній організації чи проводить акції в формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг. Це найбільш традиційна з усіх корпоративних соціальних ініціатив, яку практикують уже не одне століття. В цьому випадку корпоративна культура соціальної відповідальності поширюється і на працівників.

5. *Волонтерська робота на користь громади*: підприємство, діяльність якого заснована на цінностях соціальної відповідальності, підтримує і заохочує працівників, роздрібних продавців допомагати місцевим громадським організаціям. Це може бути самостійна програма (наприклад, працівники високотехнологічної компанії ведуть комп'ютерні класи в місцевих школах) або в партнерстві з некомерційною організацією. Компанія може сама організовувати волонтерську діяльність чи підтримувати своїх працівників, які самостійно обирають сферу волонтерства, частково оплачуючи їхній час та фінансуючи створення баз даних волонтерів.

6. *Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу*: підприємство на власне розуміння запроваджує практику ведення бізнесу і робить інвестиції, які сприяють зростанню добробуту в громаді та збереженню довкілля. Ініціативи можуть розроблятися й реалізовуватися однією організацією або в партнерстві з іншими.

В Україні корпоративна культура та корпоративна соціальна відповідальність поширені переважно на підприємствах, які є лідерами ринку.

Приклад

Визнаним лідером серед великих підприємств важкого машинобудування не лише в Україні, а й на зовнішніх ринках є НКМЗ. На цьому підприємстві добре розуміють значення корпоративної соціальної відповідальності і постійно цим опікуються.

На НКМЗ діяльність за напрямом соціальна відповідальність стала невід'ємною складовою бізнесу, а її цінності інтегровано в місію і стратегію, корпоративну культуру, у плани технічного, організаційного і соціального розвитку.

«Наша мета — працювати на благо людей. Ми відповідальні за суспільство в якому живемо і працюємо, і повинні активно сприяти прогресивним соціально-економічним змінам. Ми відповідальні перед нашими споживачами за надійність, безпечність нашої продукції та ефективність її в роботі. Ми повинні підтримувати у зразковому порядку й цілісності нашу власність і опікуватися охороною зовнішнього середовища. Винагорода за працю має бути справедливою і адекватною, а умови праці безпечними. Праця на НКМЗ — це шлях до успіху і добробуту»¹.

Так стисло можна охарактеризувати сутність і напрями соціальної відповідальності підприємства, його вищого керівництва, профспілкового комітету, заводської асоціації молоді, суб'єктів управління персоналом, усіх працівників. На підприємстві запроваджують принципи ощадливого виробництва, щороку завод інвестує значні кошти в охорону природного середовища. Наприклад, на 2012 р. колективним договором передбачено виділити з прибутку 13 649 тис. грн на модернізацію печей у ковальсько-пресовому цеху, поліпшення вентиляції в малярному відділенні та інші заходи загалом 306,7 млн грн, що сприятиме скороченню шкідливих викидів в атмосферу, поліпшенню культури поведінки з відходами тощо.

¹ НКМЗ — судьба моя и гордость. Введение в корпоративную культуру ПАО НКМЗ. — Краматорск : ПАО НКМЗ, 2011. — С. 51-52.

За винятком житлового фонду, який передано в комунальну власність, завод зберіг соціальну інфраструктуру: дві бази відпочинку і пансіонат у Криму, палац культури, стадіон на 10 тис. глядачів, готель та деякі інші важливі об'єкти.

Рівень середньої зарплати на НКМЗ один із найвищих серед промислових підприємств України. Плинність кадрів не перевищує й трьох відсотків. Питома вага працівників, які звільняються, менша за природний рівень змінюваності персоналу. В середньому персонал на заводі змінюється за 12 років, тоді як нормальним періодом оновлення особового складу вважається 10 років. Завод має суттєві резерви підвищення продуктивності праці та відповідного зменшення чисельності працівників, але робить це дуже помірковано і повільно, щоб не спричинити зростання безробіття в місті й навколишніх поселеннях.

Широкомасштабне виробниче навчання працівників на НКМЗ фактично перетворено на своєрідний бізнес-процес, який ретельно спланований, добре організований, повністю забезпечений усім необхідним від приміщень, навчальних програм, грошових коштів до викладацького складу.

Заняття відбуваються як у робочий, так і в позаробочий час залежно від особливостей виробництва в підрозділах. Оскільки територія заводу велика, то працівників на заняття привозить і відвозить на робоче місце спеціальний автобус. Для кращої мотивації до занять, коли вони відбуваються в робочий час, цей час компенсується працівникам доплатами до середнього заробітку.

Наука не має доказів того, що саме корпоративна культура соціальної відповідальності приводить організацію і до фінансового успіху, але є численні приклади того, що відповідальна поведінка створює сприятливе середовище і примножує успіх. Часто успішні підприємства, що працюють в Україні, мають іноземні інвестиції або є повністю іноземними компаніями. Це певною мірою прискорює поширення в Україні соціально відповідального менеджменту. Соціальні звіти таких компаній є основним джерелом інформації про корпоративні соціальні ініціативи, якими опікується організація. Компанії також можуть розміщувати інформацію про свою соціальну діяльність на власних веб-сторінках чи в засобах масової інформації, і саме складання і публікація таких звітів є проявом високої корпоративної культури підприємства.

З огляду на стратегічну важливість забезпечення стійкого розвитку, потрібно шукати ефективні шляхи подальшого впровадження ідей соціальної відповідальності та імплементації їх у практику управління та корпоративну культуру на підприємствах України.

Напрями зміни культури організації співзвучні напрямам розвитку і підтримки культури. Це може бути зміна: об'єктів і предметів уваги з боку менеджера, стилю управління в організації, перегляд цілей у програмах навчання, критеріїв мотивації та стимулювання, акцентів у кадровій політиці, організаційної символіки тощо. Варто відмітити, що зміни в поведінці можуть привести до змін у культурі так само, як і зміни в культурі можуть вплинути на поведінку. В цьому простежується взаємозв'язок корпоративної культури та соціальної відповідальності. Так, ціннісні орієнтири персоналу можуть стати імпульсом до здійснення соціальних ініціатив компанією (наприклад, допомога знедоленим чи добровільне прибирання території). З іншого боку, лояльна політика компанії, адекватність менеджерів, прозорість у відносинах із заінтересованими сторона-

ми можуть позитивно вплинути на весь виробничий процес, на продуктивність, лояльність та особисту культуру працівників.

Культуру соціальної відповідальності потрібно впроваджувати через зміни у поведінці персоналу. Для успіху цього процесу необхідно створити умови, щоб люди могли і хотіли вибудовувати свою нову поведінку відповідно до «нової культури». Ціннісні орієнтації повинні бути не тільки заявлені, але і стати невід'ємною частиною стилю управління та передаватися на нижчі рівні організації.

Формування корпоративної культури соціальної відповідальності відбувається в умовах вирішення двох важливих проблем: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Соціальна відповідальність через взаємодію з корпоративною культурою може принести максимум користі суспільству і самій організації за дотримання таких умов:

- вибору такого напрямку соціально відповідальної діяльності, який логічно вписується в стратегію організації і не суперечить її цінностям та стилю ведення бізнесу;
- готовності організації виділяти ресурси на соціально відповідальну діяльність;
- здатності менеджменту вимірювати ефективність соціальних ініціатив і грамотно використовувати свої досягнення в цій сфері.

Для імплементації ідей соціальної відповідальності в практику управління та корпоративну культуру організації варто застосовувати заходи: розроблення і впровадження морально-етичних кодексів; створення комітетів з етики; використання соціального аудиту; проведення семінарів, тренінгів, ділових ігор з питань етики та ін.

Впровадження ідеології соціальної відповідальності в практику управління та корпоративну культуру організації потребує також і зовнішньої адаптації. Зовнішня адаптація полягає у приведенні політики підприємства у відповідність до прогресивних вимог, пріоритетів та правил тієї місцевості і громади, в яких компанія працює. Важливим є визначення соціальної політики держави та прогнозу щодо її майбутнього розвитку, формулювання та реалізація прогресивної національної ідеї, якою, на нашу думку, має стати ідея соціальної відповідальності на всіх рівнях.

24.4. Соціальна звітність організацій

Ідея соціального звітування в широкому значенні передбачає підготовку підприємствами звітів, що містять інформацію не тільки про економічні результати діяльності, а й про їхній вплив на соціальні та екологічні аспекти життєдіяльності трудового колективу, місцевої громади, території, суспільства, країни.

Поняття соціальної звітності виникло близько двадцяти років тому: великі корпоративні скандали змусили компанії замислитися над тим, як представити громадськості свій бізнес у кращому вигляді¹. Наприклад, компанія «Nike» у

¹ Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / [Саприкіна М. А., Саєнсує М. А., Зінченко А. Г., Ляшенко О. М., Місько Г. А.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України Редькіна О. С. — К. : Фарбований лист, 2011. — С. 385.

своєму звіті приділила особливу увагу питанням охорони праці після скандалу з використанням дитячої праці на підприємствах у Південно-Східній Азії. Деякі нафтові компанії були змушені відзвітувати перед населенням і владою після кількох екологічних аварій¹. Отже, соціальна звітність здатна формувати нематеріальну вартість бізнесу (такі аспекти, як репутація, лояльність споживачів, надійність, соціальний капітал).

Соціальний звіт — це корпоративний документ, що містить опис інших, аніж фінансових (соціальних, екологічних, трудових, етичних та ін.) показників діяльності організації за певний період. У цьому звіті мають бути відображені реальні факти і результати діяльності підприємства: продукція і послуги; характеристика умов праці й зайнятості; показники створення робочих місць, інвестицій у розвиток території та громади тощо.

Слід зазначити, що немає сенсу оприлюднювати нефінансовий звіт одноразово. Цінність являє не разовий опис цілей і здобутків, а послідовна публікація (раз на рік або раз на два роки) звітів про досягнуті результати і нові плани. Компанії треба визначитися, навіщо і для кого вона це робить, і донести достовірну інформацію до цільової аудиторії.

За даними дослідження CRRRA CRreportingAwards'10² і статистики сайту GRI³, кількість оприлюднених соціальних звітів у світі щорічно зростає, у 2011 р. їх було понад п'ять тисяч. Отримати доступ до звітів компаній країн Європейського Союзу, складених відповідно до стандартів GRI, дозволяє інтернет-ресурс <http://database.globalreporting.org/>. Цю базу даних створено в рамках Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Це робить інформацію доступною, дозволяючи компаніям та інвесторам порівнювати й аналізувати прозорість компаній.

Використання міжнародних стандартів сприяє поширенню принципів соціально відповідального ведення бізнесу і в Україні. Аналіз соціальних звітів, наведених на інтернет-порталах, показує, що більшість соціальних звітів в Україні, Росії та Білорусії складається за стандартами GRI⁴, AA1000⁵ та CoP⁶. Відповідно до цих стандартів розрізняють такі види нефінансових звітів:

1) звіт зі сталого розвитку за стандартом GRI. Це найбільш складний звіт, оскільки має чіткі індикатори, які компанія повинна вказати. За кількістю індикаторів у звіті, компанія отримує рейтинг А, В, С. Якщо компанія проходить аудит, то вона одержує оцінку А+, В+, С+ у рейтингу;

2) звіт з прогресу щодо виконання принципів Глобального Договору ООН. Такий звіт демонструє, як компанія виконує принципи Глобального Договору ООН та плани на майбутнє. Звіт з прогресу не проходить аудит;

¹ Що таке нефінансова звітність? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.csrinfo.org.ua>

² CRRRA CRreportingAwards'10 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.corporateregister.com>.

³ База даних нефінансових звітів, підготовлених за стандартом GRI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://database.globalreporting.org>.

⁴ GRI (Global Reporting Initiative) заснована 1997 р. У 2002 р. GRI стала незалежним інститутом зі штаб-квартирою в Амстердамі. Обов'язки з директиви GRI покладено на Раду з 16 членів, яка підтримується Секретаріатом.

⁵ Стандарт AA 1000 (1999 р.) розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability) і спрямований на інтеграцію соціальних аспектів в організацію бізнесу. Важливою ідеєю стандарту є підвищення соціальної підзвітності бізнесу суспільству через максимальне залучення зацікавлених сторін.

⁶ CoP (Communication on Progress) — Комунікація з прогресу з реалізації принципів Глобального договору.

3) звіт за стандартом АА 1000, що містить інформацію про показники стійкості¹. Такий звіт призначений для зацікавлених сторін, широкої публікації, цільової розсилки та внутрішнього використання;

4) звіт про соціальні чи екологічні проекти компанії — найпростіший, готується компанією — членом Глобального Договору ООН раз на рік, складається за формою і структурою, які компанія визначає самостійно. До цього звіту немає особливих вимог, аудиту він не підлягає.

Відомості про кількість соціальних звітів в Україні наведено у табл. 24.2.

Таблиця 24.2

**КІЛЬКІСТЬ ОПУБЛІКОВАНИХ ТА ВЕРИФІКОВАНИХ
СОЦІАЛЬНИХ ЗВІТІВ В УКРАЇНІ**

№ з/п	Вид звіту	Кількість організацій, які подали звіт за відповідний період					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Усього підготовлено звітів, у тому числі	1	2	21	30	18	27
1.1	Звіт про прогрес за відповідний період	—	1	17	26	16	11
1.2	Звіт за GRI	—	—	4	4	1	4
1.3	Звіт з КСВ	—	1	—	—	1	12
2	Верифіковано звітів	—	1	3	—	—	4

Лише 10 зі 100 найбільших компаній України за обсягом чистого доходу² подають соціальні звіти. Однією з основних причин цього є те, що КСВ в Україні ще переживає непростий період свого становлення. Результати проведених досліджень свідчать, що дефіцит довіри на всіх рівнях суспільства, поширення корупції, нестача спеціалістів, здатних розвивати соціальну відповідальність бізнесу на мікро- і макrorівні, та відсутність економічної й моральної зацікавленості підприємств у реалізації соціальних проектів мають найбільший негативний вплив на поширення практики соціальної відповідальності в Україні. Тому навіть компанії, що ведуть бізнес відповідально, не завжди готують соціальні звіти.

Соціальні звіти підприємства складають за власною ініціативою для підвищення іміджу, тому виникає небезпека неадекватного представлення здобутків підприємства, що може дезінформувати і ввести в оману зацікавлених суб'єктів. Щоб запобігти цьому, існує процедура *верифікації* (підтвердження незалежними аудиторами) соціальної звітності.

Верифікований звіт містить лише перевірені на правдивість і адекватність дані. Як видно з табл. 24.2, за шість років в Україні було верифіковано лише вісім звітів. Підприємство самостійно вирішує, які показники подавати у звіті. Що більше зрозумілих і важливих для заінтересованих суб'єктів показників наведено у звіті, то вищим є рівень його прозорості.

¹ Стандарт верификации отчетов АА1000 [Електронний ресурс] — Режим доступу : www.omnesgroup.ru/standart.doc

² «Рейтинг 100 крупнейших компаний Украины» за версією «ИнвестГазеты» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.investgazeta.ua>.

Прозоре відображення показників соціальної відповідальності щодо персоналу дозволяє отримати потрібну інформацію про якість трудового життя працівників та рівень соціальної відповідальності роботодавця.

Кількісні та якісні показники соціальної звітності щодо персоналу наведено в табл. 24.3¹.

Узявши за основу таку систему показників, можна розробити інтегральний показник прозорості відображення показників КСВ щодо персоналу в соціальній звітності компанії. Якщо у звіті наведено інформацію за всіма кількісними та якісними показниками, які характеризують КСВ щодо персоналу, то рівень прозорості нефінансового звіту дорівнює 100 %.

Таблиця 24.3

**ПОКАЗНИКИ ВІДОБРАЖЕННЯ КСВ ЩОДО ПЕРСОНАЛУ
В СОЦІАЛЬНІЙ ЗВІТНОСТІ**

Блоки показників	Показники
I. Кількісні показники	
1. Чисельність і рух персоналу	Чисельність персоналу, осіб
	Плинність персоналу, %
2. Заробітна плата	Середня заробітна плата в компанії (грн на місяць)
	Середній рівень заробітної плати в галузі (грн на місяць)
	Частка заробітної плати в собівартості продукції, %
3. Навчання персоналу	Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб
	Частка працівників, що пройшли навчання, %
	Середня кількість годин навчання одного працівника на рік (год.)
	Інвестиції в навчання персоналу (грн)
	Інвестиції в навчання персоналу на 1 працівника (грн)
4. Охорона праці	Кількість виробничих травм (випадків)
	Кількість виробничих травм на 1000 працівників (випадків)
	Кількість профзахворювань (випадків)
	Кількість профзахворювань на 1000 працівників (випадків)
	Чисельність зайнятих у важких і шкідливих умовах праці (осіб)
	Чисельність зайнятих у важких і шкідливих умовах праці на 1000 працівників (осіб)
	Кількість смертельних випадків на підприємстві
	Кількість смертельних випадків на 1000 працівників
	Витрати на охорону праці (грн)
	Витрати на охорону праці на одного працівника (грн)

¹ Грішнова О.А. Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудових відносин / Грішнова О. А., Брінцева О. Г. // Економіка і управління. — 2012. — № 4.

Блоки показників	Показники
5. Соціальне забезпечення	Витрати на соціальне забезпечення (грн)
	Витрати на соціальне забезпечення на одного працівника (грн)
	Інвестиції в розвиток власної соціальної інфраструктури (грн)
	Інвестиції в розвиток власної соціальної інфраструктури на одного працівника (грн)
	Інвестиції в покращення соціально-побутових умов (грн)
	Інвестиції в покращення соціально-побутових умов на одного працівника (грн)
6. Гендерна рівність	Співвідношення чоловіків і жінок за категоріями працівників, %
	Частка жінок серед керівників, %
II. Якісні показники	
Наявність інформації у звіті про:	окремі положення колективного договору
	заходи з охорони праці
	забезпечення рівних можливостей чоловіків та жінок
	корпоративну культуру
	проекти для персоналу
	заохочення розвитку персоналу
	права працівників та компенсаційний пакет
	допомогу працівникам, що мають дітей (оздоровлення, гнучкий графік роботи та ін.)
	підтримку інвалідів (як працівників, так і споживачів)
	програми підтримки студентів

За результатами дослідження авторів, тільки дві українські компанії мають рівень прозорості понад 50 % — «ДТЕК» та Метінвест (входять до групи СКМ). У звітах компаній, що діють в Україні, відображено переважно якісні показники. Так, усі компанії подали інформацію про елементи корпоративної культури, різні проекти для персоналу та про те, як вони цінують свій персонал і заохочують його професійний розвиток. Звіти за стандартом GRI виявилися найбільш інформативними серед усіх видів соціальних звітів. Звіти, підготовлені за іншими стандартами, як правило, не містять кількісних показників, і тому мають суто описовий характер. Отже, соціальні звіти, які готуються вітчизняними компаніями, поки що переважно спрямовані на поширення інформації про досягнуті успіхи в соціально-трудовій сфері. Ми вважаємо, що в соціальних звітах мають бути відображені реальні проблеми у відносинах адміністрації з персоналом, принаймні в розділах, пов'язаних із завданнями на майбутнє.

Є дві важливі відмінності української соціальної звітності від передових світових практик. Перше — це відсутність кількісних даних за суттєвими показниками. Друге — у більшості звітів немає інформації про цілі та стратегії вирі-

шення проблем. Але ж саме така інформація є найбільш цінною, а її відсутність ставить під сумнів об'єктивність звіту і зменшує його цінність.

Звичайно, соціальна звітність — справа добровільна. А отже, компанії не зобов'язані надавати громадськості негативну інформацію. Але заінтересовані сторони мають право знати і чекають, що у звітах компанія розповість про свої чіткі плани щодо конкретних проблем і за допомогою конкретних цифр озвучить, як вона планує вирішити ці проблеми.

Висновки

Корпоративна соціальна відповідальність — це система економічних, соціальних, екологічних заходів і процесів, що реалізуються на основі взаємодії з заінтересованими сторонами і спрямовані на забезпечення стійкого розвитку. КСВ сприяє довгостроковому покращенню іміджу і ділової репутації компанії, зростанню її соціального капіталу, а також набуттю конкурентних переваг та стратегічної стійкості.

Дотримання бізнесом правил, закріплених національним законодавством, слід вважати *базовим ступенем* соціальної відповідальності. Такими мають бути *всі* підприємства. Турбота підприємства про своїх працівників, споживачів, територіальну громаду й довкілля понад встановлені законами норми свідчить про *розширений ступінь* соціальної відповідальності. У таких випадках є сенс оцінювати її динаміку, проводити рейтинги, виявляти кращих. Розуміння ж соціальної відповідальності бізнесу як використання лише таких способів отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству має стати *вищим орієнтиром* соціальної відповідальності.

Зміст соціальної відповідальності підприємств щодо персоналу полягає в забезпеченні справедливого ставлення до працівників, демократичного управління, достатнього інвестування в розвиток і соціальний захист працівників. Компанії мають гарантувати зайнятість, планувати трудову кар'єру, сприяти розвиткові корпоративної культури, залучати працівників до участі в управлінні. Соціальна відповідальність підприємств щодо персоналу передусім полягає в створенні передумов для високої якості трудового життя.

Двоєдиною місією управління персоналом є забезпечення ефективного функціонування бізнесу за високої якості трудового життя працівників. У досконалому виконанні цих завдань і полягає передусім соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом.

Соціальна відповідальність лінійних і функціональних керівників усіх рівнів управління полягає у сумлінному й досконалому виконанні всіх своїх посадових обов'язків щодо ефективної організації тієї ділянки виробництва, яка їм доручена. Сутність цього напрямку соціальної відповідальності керівників виявляється через реалізацію основних складових КСВ — відповідальності виробника, роботодавця, учасника соціальних відносин, ділового партнера і учасника економічних і політичних відносин з державою.

Соціальна відповідальність працівника виражається в активній життєвій позиції, в максимальному розвитку і використанні творчого потенціалу, досягненні найкращих результатів у роботі, дотриманні норм соціальної етики в стосун-

ках з іншими людьми, з роботодавцем, з державою, з природою, у свідомій передачі громадянином частини доходів (у вигляді податків) на суспільні потреби, у добродійній діяльності тощо.

Для досягнення прогресивної соціальної динаміки потрібно формувати корпоративну культуру соціальної відповідальності — систему правил, цінностей і дій, спрямованих на забезпечення відповідального ведення бізнесу, впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності. Інструменти втілення соціальної відповідальності у корпоративну культуру і практичну діяльність підприємств називають корпоративними соціальними ініціативами. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності виявляється у таких напрямках діяльності компанії: просування добродійної справи, добродійний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, волонтерська робота на користь громади, соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Для презентації, оприлюднення соціальних результатів діяльності організації за певний період складаються і публікуються соціальні звіти — корпоративні документи, що містять опис інших, аніж фінансові (соціальних, екологічних, трудових, етичних та ін.) показників. Достатній для всіх заінтересованих сторін рівень розкриття у звітах інформації про діяльність компанії в усіх напрямках КСВ означає прозорість нефінансової звітності.

Відповідальна соціальна поведінка організацій створює сприятливе професійне середовище, посилює мотивацію і відданість персоналу, примножує економічний успіх, що актуалізує завдання поширення практики соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах.

Терміни і поняття

Корпоративна культура соціальної відповідальності
 Корпоративна соціальна відповідальність
 Корпоративний соціальний звіт
 Міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку
 Прозорість соціальної звітності.
 Соціальна відповідальність працівника
 Соціальна відповідальність роботодавця
 Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом

Вправи до розділу 24

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності?
2. Як взаємопов'язані соціальна відповідальність роботодавця та працівника?
3. Що собою являє соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом?

4. Що розуміють під культурою соціальної відповідальності? Яке її значення в управлінні персоналом?
5. Для чого готуються корпоративні соціальні звіти? Що вони відображають? Яка їх структура?
6. Які Ви знаєте міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку?
7. Пригадайте напрями і показники відображення відносин з працівниками в соціальній звітності.
8. Як забезпечується прозорість нефінансової звітності? Як можна оцінювати її рівень у відображенні відповідальності щодо персоналу?

Практичне завдання

Оберіть три соціальні звіти компаній різних сфер діяльності (наприклад, мобільний зв'язок, консалтинг, енергетика, ритейл, виробництво пива і безалкогольних напоїв). Базу соціальних (нефінансових) звітів розміщено за посиланням: <http://csrjournal.com/liveexperience/socreports/>.

Порівняйте особливості відображення трудових показників компаніями різних сфер діяльності.

З'ясуйте, на яких аспектах відповідальності щодо персоналу роблять акцент компанії залежно від галузевої специфіки.

Запропонуйте заходи з посилення соціальної відповідальності щодо персоналу для кожної компанії, ґрунтуючись на результатах проведеного оцінювання.

Література для поглибленого вивчення

1. База даних нефінансових звітів за стандартом GRI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://database.globalreporting.org/>
2. *Грішнова О.А.* Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудова відносин / Грішнова О. А., Брінцева О. Г. // Економіка і управління. — 2012. — № 4.
3. Каталог нефінансової отчетности (Україна, Російська Федерація, Білорусь) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.csrjournal.com>.
4. *Колот А.М.* Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки : теоретичні засади // Україна : аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3-8.
5. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / [Саприкіна М. А., Саєнсуєс М. А., Зінченко А. Г., Ляшенко О. М., Місько Г. А.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України Редькіна О. С. — К. : Фарбований лист, 2011. — 480 с.
6. *Петроє О.М.* Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петроє. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 152 с.
7. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

Розділ 25

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 25.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
- 25.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом.
- 25.3. Ефективність професійного добору та адаптації працівників.
- 25.4. Ефективність професійного розвитку працівників.
- 25.5. Організаційна ефективність управління персоналом.
- 25.6. Інтегральні показники економічної ефективності управління персоналом.
- 25.7. Соціальна ефективність управління персоналом.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 25.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- загальні засади ефективності в економіці та управлінні;
- основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом;
- методи оцінювання і показники:
 - ефективності професійного добору та адаптації працівників;
 - ефективності професійного розвитку працівників;
 - організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом;

уміти:

- встановлювати зв'язки і залежності між показниками витрат підприємства й отриманих результатів у конкретних організаційно-управлінських процесах;
- добирати потрібну інформацію для виконання аналітичних та оціночних дій щодо визначення ефективності управління персоналом;
- виконувати розрахунки ефективності:
 - професійного добору та адаптації працівників;
 - професійного розвитку працівників;
 - організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом;
- робити узагальнення та висновки.

25.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Економіка — це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною завжди обмежені, а людські потреби і бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби та об'єктивні можливості їхнього задоволення протистоять одне одному.

Мистецтво управління економікою полягає насамперед у тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої різноманітні потреби виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонуваного ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство ощадливо їх витрачати, намагатись одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є й ресурси праці. Тому поділ праці, що спонтанно виник у первісної людини і розвивається дотепер, слід вважати неоцінним за економічним значенням винаходом людства.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватися, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари й послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою — мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку заведено називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви — скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою, ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає в надбанні доходу, який перевищує витрати: що більшою буде різниця між ними, то краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує і продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати й у сфері управління організаціями, зокрема в управлінні персоналом. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність управління персоналом можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва такого обсягу продукції або кількістю працівників, що брали

участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З-поміж численних можливих показників ефективності управління персоналом найбільшу інформаційну цінність являють показники загальної продуктивності організації Π і продуктивності праці $\Pi_{\text{пр}}$:

$$\Pi = \frac{Д}{В},$$

де $Д$ — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів і послуг;

$В$ — сукупні витрати на виробництво.

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{О}{Ч_{\text{со}}},$$

де $О$ — обсяг виробленої продукції;

$Ч_{\text{со}}$ — середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінювання ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріало- й енергомісткості продукції тощо. Ураховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, одним з основних показників ефективності управління персоналом слід вважати показник продуктивності людських ресурсів $\Pi_{\text{лр}}$:

$$\Pi_{\text{лр}} = \frac{Д}{В_{\text{п}}},$$

де $В_{\text{п}}$ — сумарні витрати на персонал за звітний період¹.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «ефективність управління персоналом», треба спочатку з'ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так:

ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

ефективність — здатність забезпечувати ефект.

Отже, **ефективність управління персоналом** слід розуміти як характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності управління персоналом (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для під-

¹ Структуру витрат на персонал (на робочу силу) наведено в підрозділі 12.6 «Планування витрат на персонал».

вищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності управління персоналом. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності управління персоналом. Цей взаємозв'язок складників ефективності управління персоналом показано на рис. 25.1.

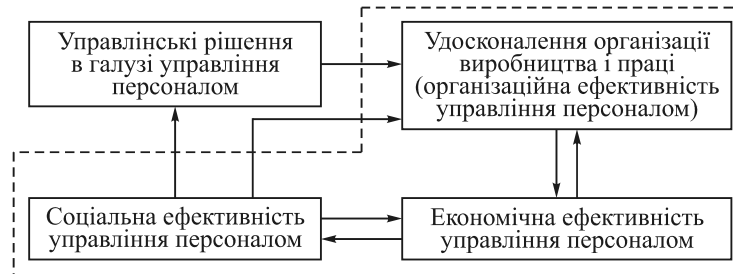


Рис. 25.1. Схема взаємодії складників ефективності управління персоналом

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об'єктивні й суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від компетентності вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські. Адже, як відомо, саме кадри все вирішують. Не дарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів. Опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній показало, що потребує найбільшої уваги керівників (%)¹.

Розвиток людських ресурсів	85,3
Розвиток ринку збуту	72,8
Створення нового продукту і послуг	63,8
Зміцнення фінансової структури	59,0
Наголос на нових продуктах	45,0
Нова технологія	44,4
Інтенсифікація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт	43,1
Стабілізація трудових відносин	36,2
Підтримка інших (дружніх) компаній	32,3
Спрощення організаційної структури	29,7
Просування на зовнішні ринки	19,4

Не лише в Японії, а й в інших економічно розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їхню ефективність та вживати заходів щодо оптимізації. Адже будь-яка

¹ Прокопенко И.И. Управление и развитие человеческих ресурсов — важнейшая задача экономик, переходящих к рынку / И. И. Прокопенко. — Женева — Турин: Международное бюро труда, 1994. — С. 5-6.

невиправдана економія витрат на персонал так само не вигідна для роботодавця, як і надлишкове фінансування.

25.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом

Кожне виробниче підприємство створюється і функціонує для того, щоб виробляти потрібну споживачам продукцію прийнятної якості за доступними цінами. Підприємство — не благодійна організація. Воно існує завдяки еквівалентному обмінові із зовнішнім середовищем. За проданої продукції підприємство отримує відповідні кошти для оплати праці персоналу, придбання матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, відновлення засобів виробництва і розвитку.

Діяльність виробничого підприємства тоді має сенс, коли його доходи перевищують поточні витрати. Що більшою буде різниця між доходом і витратами, то краще для підприємства. Звідси випливає, що збільшення доходів, а отже, і прибутку, є однією з важливих цілей функціонування підприємства.

У процесі виробництва підприємство використовує у великих обсягах різноманітні ресурси: землю, воду, матеріали, енергію, гроші, інформацію, машини і механізми, людську працю тощо. Ефективність використання всіх цих ресурсів, сукупні результати функціонування підприємства прямо залежать від компетентності керівників та якості управління персоналом.

Звичайно, на економічні показники діяльності підприємства впливають: місце розташування, природнокліматичні умови, чинне законодавство, якість матеріально-технічної бази, ринкова кон'юнктура, ставлення (прихильність чи навпаки) органів місцевого самоврядування тощо. Тому в чистому вигляді виявити міру впливу саме управління персоналом на кінцеві показники ефективності функціонування підприємства неможливо. Тут не допоможуть ніяка вища математика, жодні економіко-математичні методи і моделі. Тим більше, що всі фактори виробництва не є сталими величинами, вони перманентно змінюються кількісно, структурно, якісно, просторово. Отже, в розрахунках доводиться дещо спрощувати, отримувати приблизні оцінки, але це краще, ніж не робити нічого.

Перш ніж приступати до оцінювання ефективності управління персоналом, доцільно з'ясувати природу її виникнення, тобто виявити найбільш впливові чинники, від яких залежить рівень ефективності.

Можна навести велику кількість різноманітних чинників ефективності управління персоналом організації. За ознаками спорідненості всі ці чинники доцільно об'єднати в три групи (рис. 25.2):

- якість людського капіталу;
- здатність суб'єктів управління персоналом ефективно використовувати і примножувати сукупний людський капітал (якість менеджменту);
- витрати на управління персоналом.

Розгорнутий перелік чинників формування якості людського капіталу наведено в табл. 25.1. Зі змісту цієї таблиці випливає, що якісні характеристики персоналу організації формуються головним чином завдяки дії двох інтегрованих чинників:

- професійного добору та адаптації працівників (процеси з першого по п'ятий включно);
- розвитку персоналу (процеси шостий і сьомий).



Рис. 25.2. Інтегровані чинники ефективності управління персоналом

Якщо в керівництва організації є бажання поставити управління персоналом на наукову основу, то важливою ознакою науковості має бути періодичне оцінювання ефективності цього процесу загалом і найбільш вагомим витратних складових. У такому разі починати доцільно з оцінювання ефективності добору та адаптації працівників і розвитку персоналу.

Таблиця 25.1

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
1. Планування потреби в персоналі	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати	Оптимальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура персоналу
2. Аналіз робочих місць і формулювання вимог до претендентів на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Точні характеристики вимог, яким мають відповідати новоприйняті працівники
3. Професійний добір працівників на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Забезпечення робочих місць компетентними, ініціативними працівниками
4. Укладання трудових договорів	Фахівці відділу кадрів	Юридичне оформлення трудових відносин новоприйнятих працівників з організацією
5. Професійна і соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників	Керівники підрозділів, наставники, психолог	Закріплення працівників в організації, оптимізація змінюваності персоналу
6. Підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, кваліфікаційна комісія	Забезпечення підрозділів конкурентоспроможним персоналом
7. Навчання працівників за програмами сертифікації, підготовки кадрового резерву та управління діловою кар'єрою	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, корпоративні органи сертифікації	Формування кадрової еліти, здатної вирішувати найскладніші питання функціонування і розвитку організації в конкурентному середовищі

Під назвою інтегрованого чинника «якість менеджменту» розуміємо широкий спектр процесів і заходів, виконуваних суб'єктами управління персоналом

і спрямованих як на забезпечення ефективної поточної діяльності організації, так і на створення передумов для подальшого підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 25.2 містить детальний перелік складових інтегрованого чинника «якість менеджменту». Аналіз табл. 25.2 дає підстави стверджувати, що більшість наведених процесів і процедур є складовими організації праці на підприємстві. Стан організації праці є дуже впливовим чинником ефективності управління персоналом. Тому є сенс визначати ефективність організації праці як важливої складової управління персоналом.

Таблиця 25.2

СКЛАДОВІ ІНТЕГРОВАНОГО ЧИННИКА «ЯКІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
1. Укомплектування служби персоналу високо-компетентними фахівцями, створення їм умов для продуктивної праці	Керівництво організації, директор з персоналу, відділ кадрів	Створення передумов для ефективної роботи служби персоналу
2. Запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом та їх перманентний розвиток	Керівництво організації, директор з персоналу, інформаційно-аналітичний центр	Якісне інформаційне обслуговування суб'єктів управління персоналом
3. Розроблення і розвиток стратегії та політики управління персоналом	Керівництво організації, директор з персоналу, служба персоналу	Визначення напрямів та принципів розвитку і поточного управління персоналом
4. Атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної і безпечної праці	Керівники підрозділів, відділ охорони праці	Створення передумов для нормальної роботи працівників
5. Обґрунтоване планування і розподіл виробничих завдань між підрозділами і робочими місцями	Планово-економічний відділ, диспетчерська служба, лінійні керівники	Ефективне використання виробничих потужностей, вирівнювання навантаження на робочі місця
6. Забезпечення робочих місць усіма потрібними ресурсами згідно з нормами витрат	Лінійні керівники, допоміжні підрозділи	Запобігання простоям робочих місць, ощадливе витрачання ресурсів
7. Комплексне обслуговування робочих місць згідно з регламентами	Лінійні керівники, допоміжні підрозділи	Запобігання простоям робочих місць, незапланованим зупинкам виробництва
8. Контроль кількісних і якісних параметрів виконання виробничих завдань	Лінійні керівники, відділ технічного контролю	Отримання точної інформації про виконання планових завдань
9. Оцінювання результатів діяльності підрозділів і працівників	Керівники підрозділів, служба персоналу	Отримання інформації для підбиття підсумків трудового змагання, нарахування основної та додаткової зарплати
10. Розроблення і застосування ефективних методів матеріального і морального стимулювання працівників	Керівництво організації, відділ організації праці та заробітної плати, керівники підрозділів	Ефективне мотивування активної трудової поведінки працівників

25.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
11. Облік відпрацьованого часу та здійснення заходів з підвищення ефективності його використання	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати, табельники	Отримання точної інформації про стан використання робочого часу
12. Нарахування і виплата заробітної плати у встановлені терміни	Бухгалтерія, інформаційно-аналітичний центр	Дотримання зобов'язань адміністрації згідно з колективним договором
13. Соціальний захист працівників	Керівництво організації, служба персоналу	Задоволення соціальних потреб та інтересів працівників
14. Проведення соціологічних досліджень	Керівники підрозділів, служба персоналу	Отримання інформації про ступінь задоволеності працівників умовами роботи в організації

Окремо варто розраховувати ефективність застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників, особливо в контексті дотримання оптимальних співвідношень між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Процеси і процедури №№ 1-3; 13 і 14, безумовно, впливають на ефективність управління персоналом, але цей вплив є дуже опосередкованим, тому виміряти їхню ефективність неможливо.

Отже на нашу думку, на виробничих підприємствах доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність:

- професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації;
- професійного розвитку працівників;
- організації праці;
- застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Якщо на підприємстві постало питання суттєво збільшити продуктивність праці, то спрямовані на це затрати часу, матеріальних ресурсів, грошових коштів теж мають бути обґрунтовані та підтверджені відповідними розрахунками економічної ефективності.

Для точності розрахунків ефективності управління персоналом загалом і окремих локальних проектів дуже важливо правильно визначати пов'язані з цим витрати. Це можуть бути:

- сукупні витрати на утримання суб'єктів управління персоналом (працівники служби персоналу плюс лінійні керівники);
- витрати робочого часу суб'єктами управління персоналом, люд./год;
- середня заробітна плата одного працівника;
- вартість однієї години робочого часу, грн;
- нарахування на заробітну плату, %;
- вартість матеріалів і енергоресурсів, грн;
- вартість навчального обладнання, грн;
- амортизація засобів виробництва, грн;
- оплата послуг зовнішніх організацій та фахівців (консультантів, експертів, викладачів тощо), грн;
- вартість витратних матеріалів, грн тощо.

Головним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, робочий день. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за кілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

25.3. Ефективність професійного добору та адаптації працівників

Оцінювати ефективність добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації доцільно виходячи з основної мети і завдань цього процесу. Мета полягає в забезпеченні організації, структурних підрозділів, робочих місць працівниками, які за своїми якостями цілком відповідають встановленим вимогам.

До завдань професійного добору працівників належать:

- заповнення вакансій у першу чергу із внутрішніх джерел організації;
- стабілізація особового складу підприємства;
- недопущення звільнень працівників більше, ніж це обумовлено демографічними чинниками;
- мінімізація тривалості часу заповнення вакансії;
- мінімізація ризику помилки під час пошуку і наймання нового працівника;
- мінімізація витрат на професійний добір нових працівників та їхню адаптацію без шкоди для якості цього складного й відповідального процесу.

Перше із наведених завдань не є категоричним, адже не завжди організація має достатні за кількістю й якістю внутрішні кадрові ресурси, у тому числі й підготовлений кадровий резерв. Коли підприємство розвивається, нарощує обсяги виробництва, запрошувати робітників на нові робочі місця, фахівців на первинні (низові) посади цілком виправдано. Але заповнювати вакантні посади професіоналів і керівників треба переважно з власних кадрових ресурсів. Це виправдана політика зайнятості, важлива складова корпоративної культури. Так робиться на НКМЗ, так чинять менеджери багатьох зарубіжних фірм.

Професійний добір та адаптація працівників не бізнес-процес, спрямований на створення якогось матеріального продукту, який можна оцінювати в грошах. Це витратний процес інвестування в людський капітал підприємства, віддача від якого очікується через деякий час. Тому ефективність професійного добору та адаптації неможливо оцінювати через співвідношення результату (прибутку, доходу) і витрат.

Головним критерієм ефективності витрат на добір і адаптацію працівників є їх закріплюваність в організації. Якщо новий працівник добре працював упродовж випробувального терміну (до шести місяців) і залишився в штаті підприємства — це означає, що витрати на добір і адаптацію були доцільними, корисними, а відповідні працівники своє завдання виконали успішно. В іншому разі,

коли новий працівник звільняється до скінчення випробувального строку, є всі підстави розцінювати це як помилку на етапі добору працівника чи його адаптації. Якщо такі прорахунки повторюються — можна стверджувати про брак в роботі фахівців, які зайняті професійним добром і адаптацією, про їхню невідповідність займаним посадам. Новий працівник може звільнитися впродовж часу між шостим і дванадцятим місяцем включно. Але це вже сфера відповідальності керівника підрозділу, в якому працював новачок.

Показник закріплюваності нових працівників Z_n розраховуємо за формулою

$$Z_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} \cdot 100,$$

де $Ч_n$ — загальна чисельність прийнятих працівників за звітний період;

$Ч_{нз}$ — чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до скінчення випробувального терміну.

Якщо, наприклад, за рік в організацію прийнято 27 осіб, з них троє звільнилися до скінчення випробувального терміну, то показник закріплюваності дорівнюватиме $89\% \left(\frac{27-3}{27} \cdot 100 \right)$

Допоміжними критеріями чи характеристиками ефективності добору та адаптації працівників є:

- середня тривалість часу закриття вакансії (кількість робочих днів, що спливили від надходження заявки у відділ кадрів до підписання керівником організації наказу про прийняття працівника на роботу);
- середня вартість добору та адаптації одного працівника;
- втрати (збитки) підприємства внаслідок звільнення новоприйнятих працівників до скінчення випробувального терміну.

Вартість добору та адаптації працівників складається із заробітної плати фахівців, які беруть участь у цьому процесі (менеджер з персоналу, керівник підрозділу, наставник, психолог тощо) за час, безпосередньо витрачений на вказані цілі; оплати послуг зовнішніх організацій та фахівців; вартості оголошень про наявні вакансії в засобах масової інформації; вартості телефонних розмов і поштових витрат.

Збитки підприємства внаслідок звільнення працівника до скінчення випробувального терміну складаються з витрат на повторний пошук нового працівника і втрат підприємства, пов'язаних із незапланованим звільненням працівника (зменшення продуктивності праці, простій робочого місця, надурочні роботи інших працівників тощо).

25.4. Ефективність професійного розвитку працівників

Коли йдеться про професійний розвиток працівників, то насамперед мають на увазі різні види, форми, методи, способи навчання на виробництві. Про проблематику оцінювання ефективності виробничого навчання багато пишеться і говориться, але загальноновизнаної єдиної методики не створено, тому що конкретні цілі навчання, умови його здійснення, результати надзвичайно різноманітні навіть у межах однієї організації, що вже казати про різні організації та види виробництва. Головна складність полягає в тому, що процес навчання, витрати на

нього і віддача (зміни в продуктивності праці, якості роботи тощо) не збігаються в часі, це по-перше, а по-друге, не завжди ми маємо можливість точно встановити, виміряти реальні результати навчання, а особливо їхні наслідки.

На наше переконання, освіта загалом, в усіх її видах і формах від початкової до підготовки докторів наук, апріорі є справою корисною і вигідною для кожної людини, що навчалася чи навчається, кожної організації, для суспільства. Саме завдяки освіті розвиваються наука, технологія, економіка, культура, медицина, мистецтво, спорт, робляться винаходи і відкриття.

За деякими оцінками, один долар, вкладений у розвиток людських ресурсів, приносить 3-8 доларів доходу. Фахівці Американської спілки сприяння навчанню й розвитку розрахували, що в 90-ті роки XX ст. економіка зростала завдяки:

- навчанню працівників на 2,1 %;
- зростанню чисельності населення на 04 %;
- збільшенню капіталовкладень на 0,5 %¹.

Вартість дворічного навчання в західних бізнес-школах коливається в межах від 20 до 50 тис. дол., а в кращих американських може сягати і 100 тис. дол. США. Як правило, за навчання платять самі слухачі бізнес-шкіл. Однак вони вважають таке інвестування в свою освіту достатньо вигідним, адже випускників з дипломами МВА охоче запрошують великі компанії на престижні посади з оплатою 60—90 тис. дол. на рік. Отже, витрати слухачів на свою освіту за рік-півтора окуповуються.

Ефективність інвестування в розвиток людського капіталу добре розуміють керівники НКМЗ. Як показано в розділі 16, за 2004—2012 рр. щорічні витрати на навчання працівників збільшились від 4461,9 тис. грн. до 9626,2 тис. грн, тобто на 115,7 %. Гарний приклад ефективного витрачання коштів на навчання на НКМЗ пов'язаний із застосуванням у широку практику функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Приклад

У 2000—2007 р. р. на НКМЗ була створена і реалізована Програма розвитку і становлення ФВА як важливого інструмента економізації мислення працівників заводу, як основного важеля управління рівнем витрат і якістю продукції на всіх стадіях її життєвого циклу.

Для цього в кілька етапів за участі відомої в світі консалтингової фірми «Artur D Little» провели комплексне цільове навчання керівників, конструкторів, технологів, економістів, маркетологів. Після завершення навчання кожен складав екзамен і готував реферат-звіт із конкретними пропозиціями щодо поліпшення конструкції виробів, технології, методів управління тощо.

Першими завершили навчання і застосували методику функціонально-вартісного аналізу для вдосконалення деяких виробів працівники конструкторських служб. Тільки на цьому етапі сумарний економічний ефект від запровадження рішень становив 3,5 млн грн у той час, як на навчання конструкторів завод витратив 180 тис. грн. Таким чином, на кожну гривню, витрачену на навчання, було отримано економію в розмірі 19 грн 44 коп. Загальний економічний ефект внаслідок реалізації програми становив понад 30 млн грн.²

¹ Управление персоналом / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — М. : Банки и биржи: Юнити, 1998. — С. 302.

² Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г. С., Тупик И. Я. ; за науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 168-172.

Звичайно, в окремих випадках кошти, витрачені на розвиток персоналу, можуть не принести очікуваної ефективності, обернутися прямими збитками. Це відбувається, якщо навчання неправильно заплановано, погано підготовлено, проведено формально, якщо навчали не тих людей і не того, що треба; якщо після навчання працівника перевели на іншу ділянку роботи, де отримані знання та вміння виявилися непотрібними.

Критеріїв ефективності розвитку персоналу на виробництві може бути кілька. Якщо програма індивідуального чи групового навчання розроблена з урахуванням реальних потреб організації, підготовлена і забезпечена належним чином і виконана в повному обсязі — таке навчання має бути ефективним. Про це можуть свідчити:

- заінтересоване, активне ставлення слухачів до занять;
- позитивні результати складання екзаменів, заліків, тестів, виконання виробничих завдань;
- суб'єктивна задоволеність працівників результатами навчання.

Переконаливими ознаками ефективності розвитку персоналу слугують організаційні та кадрові зрушення після завершення навчання:

- зміни в розстановці працівників по робочих місцях;
- перерозподіл повноважень між керівником і підлеглими;
- присвоєння робітникові наступного кваліфікаційного розряду і переведення на обслуговування верстата з числовим програмним керуванням;
- призначення робітника бригадиром після завершення відповідної програми навчання;
- призначення робітника на посаду майстра виробничої ділянки після того, як він за кошти підприємства закінчив коледж за вечірньою формою навчання й отримав диплом бакалавра; набута спеціальність відповідає його професії;
- присвоєння першої категорії інженеру-конструктору та призначення його на посаду заступника начальника відділу після цільового стажування за кордоном.

В усіх цих випадках відразу і точно визначити ефективність навчання неможливо через брак достовірної інформації, але сам факт організаційних і кадрових змін свідчить, що витрачені на навчання кошти і час не були марними. Згодом вони будуть компенсовані зростанням виробітку, поліпшенням якості продукції, вдосконаленням управління тощо.

Однак соціальна ефективність тут присутня явно. В усіх наведених випадках працівники одержують змістовнішу роботу, збільшується їхня зарплата, зростає соціальний статус.

В окремих випадках, якщо є точна інформація про зміни, що сталися завдяки здійсненню заходів з розвитку персоналу, економічну ефективність можна і треба розраховувати.

Приклад

У заводській школі передових методів праці пройшли навчання 12 робітників-верстатників. На їхнє навчання завод витратив 18 тис. грн. Після завершення навчання у двох робітників змінний виробіток залишився на попередньому рівні, десятеро збільшили свій виробіток у середньому на 20 % кожний.

За таких умов можна розрахувати кількість умовно вивільнених працівників $E_{\text{ч}}$ за формулою

$$E_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{зб}} \cdot \Delta_{\text{вн}}}{100} = \frac{10 \cdot 20}{100} = 2 \text{ особи,}$$

де $Ч_{\text{зб}}$ — кількість робітників, які збільшили виконання норм виробітку після навчання, осіб;

$\Delta_{\text{вн}}$ — приріст відсотка виконання норм виробітку.

Середня місячна зарплата в робітників цієї групи до навчання становила 3652 грн. Відрахування в соціальні фонди дорівнюють 36,8 % від суми нарахованої працівникам заробітної плати.

Вивільнення двох працівників забезпечує підприємству економію коштів за рік:

$$3\,652 \cdot 2 \cdot 12 \cdot 1,368 = 119\,902,46 \text{ грн.}$$

З урахуванням витрат на навчання умовно чиста економія підприємства дорівнюватиме

$$119\,902,46 \text{ грн} - 18\,000 \text{ грн} = 101,9 \text{ тис. грн.}$$

Економічну ефективність сукупних витрат на розвиток персоналу впродовж року визначити проблематично, адже результати навчання здебільшого даються взнаки пізніше, в наступні роки. Тому краще визначати ефективність політики підприємства щодо інвестування в розвиток персоналу. Робити це доцільно не за один, а за кілька років поспіль, але не менше п'яти. Для цього треба дослідити, як змінюються основні показники діяльності підприємства, у тому числі й інвестиції в розвиток персоналу.

На НКМЗ протягом багатьох років надається великого значення навчанню персоналу за різними формами і методами. Управління знаннями на заводі піднесено до рівня одного з найважливіших стратегічних завдань. На знаннях працівників тут не заощаджують, тому на навчання інвестується стільки коштів, скільки потрібно, щоб нарощувати знання та вміння, ефективно використовувати новітні технології, підвищувати продуктивність праці, оновлювати продукцію та зберігати позиції на вітчизняному і зовнішньому ринках великого машинобудування. У табл. 25.3 наведено динаміку зростання низки показників діяльності підприємства за 2004—2011 рр., у тому числі й інвестиції в розвиток персоналу. За великою кількістю різних чисел не відразу можна зрозуміти характер змін у синтетичних показниках діяльності підприємства. Натомість рис. 25.3 чітко ілюструє тісний кореляційний зв'язок між показниками:

- продуктивність праці;
- випуск товарної продукції;
- середньомісячна заробітна плата промислово-виробничого персоналу;
- інвестиції в розвиток персоналу;
- чисельність промислово-виробничого персоналу.

Часткове погіршення показників 2009 р. сталося під впливом світової фінансово-економічної кризи, через яку деякі замовники продукції розірвали контракти чи не змогли оплатити за вже виготовлені вироби.

З рис. 25.3 добре видно, що темпи зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати суттєво випереджають темпи збільшення витрат на розвиток персоналу. Це є свідченням того, що наслідком підвищення кваліфікації та компетентності працівників є зростання заробітної плати, яке вигідне для працівників, і зростання продуктивності праці ще більшими темпами, що вигідно і підприємству загалом, і акціонерам.

**ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НКМЗ
ЗА 2004—2011 рр.**

Показники	Один. виміру	Роки								
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	13 914	14 045	14 202	13 767	13 861	13 111	12 590	12 508	
	%	100	100,9	102,1	98,9	99,6	94,2	90,1	89,9	
Інвестиції в розвиток персоналу	тис. грн.	4461,9	4003,2	5554,8	6513,7	7961,2	6520,1	8603,2	8751,1	
	%	100,0	89,7	124,5	146,0	178,4	146,1	192,8	196,1	
Середньомісячна зарплата одного працівника	грн.	1432,8	1637,7	2274,3	2759,1	3192,2	2831,2	3626,4	4059,5	
	%	100,0	114,3	158,7	192,6	222,8	197,6	253,1	283,3	
Випуск товарної продукції	млн. грн.	984,4	1435,9	1859,7	2304,6	2960,3	2682,9	2832,3	3000,0	
	%	100,0	145,9	188,9	234,1	300,7	272,5	287,7	304,8	
Продуктивність праці (річний виробіток на одного працівника)	тис. грн.	70,8	102,2	130,9	167,4	213,6	204,6	225,0	239,9	
	%	100,0	144,4	184,9	236,4	301,7	289,0	317,8	338,8	

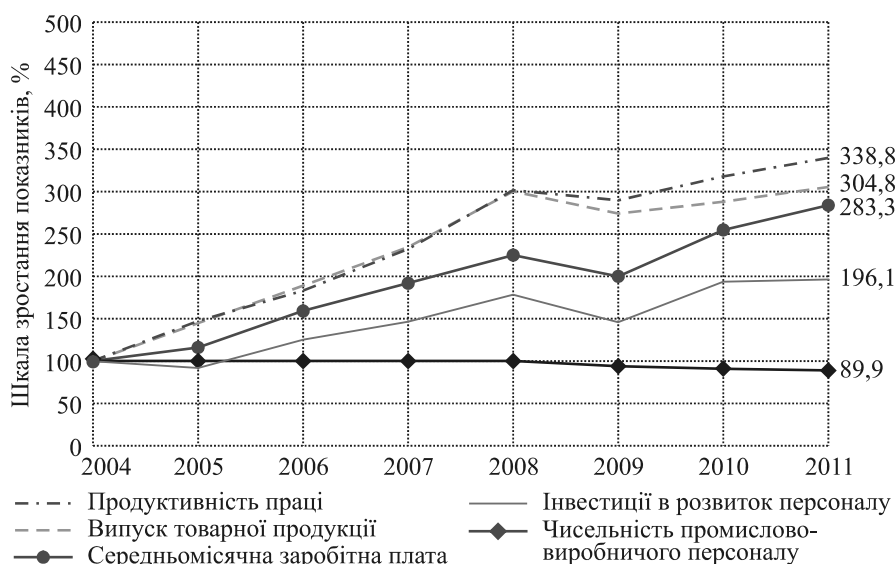


Рис. 25.3. Динаміка зростання деяких показників діяльності НКМЗ

Будь-яке навчання для людини є обтяжливим процесом незалежно від віку і соціального статусу. Незважаючи на те, що працівники НКМЗ навчаються переважно в робочий час, заняття вимагають фізичного і психічного напруження, додаткових самостійних занять, забирають частину вільного часу. Для заохочення працівників до навчання на НКМЗ інвестують чималі кошти через механізм надбавок до заробітної плати за професійну майстерність.

За 2004—2011 рр. витрати заводу на виплату надбавок за професійну майстерність працівників збільшилися з 220,6 тис. грн. до 8757,5 тис. грн, тобто в 39,7 разу. Тому не випадково працівники НКМЗ навчаються з бажанням та інтересом.

25.5. Організаційна ефективність управління персоналом

Організаційна ефективність управління персоналом виявляється в конкретних організаційних змінах на підприємстві. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, організації праці плануються і здійснюються з конкретною метою і в розрахунок на те, що результати таких перетворень будуть позитивними і тривалими, матимуть економічний і соціальний ефекти.

Приклад

У заготівельному цеху заводу сільгоспмашин на ділянці сталевих прокатів працювали п'ять ланок робітників з чисельністю від трьох до п'яти осіб в одній ланці, всього 18 чол. Кожну ланку очолював ланковий, якому було встановлено доплату в розмірі 10 % від його відрядного заробітку. Кожна ланка отримувала окреме завдання і працювала незалежно від інших. Че-

рез нерівномірність поставок матеріалів і замовлень від основних цехів одні ланки іноді простоювали, натомість інші могли працювати надурочно. Для зменшення цих витрат робітників усіх ланок об'єднали в одну комплексну бригаду з оплатою за єдиним нарядом, без внутрішнього поділу праці. В результаті скорочено втрати часу через простої, зменшилась кількість надурочних робіт і відповідно доплат за них, скоротилась кількість документації. Бригадиру призначили доплату за керівництво бригадою в розмірі 20 % від його відрядної зарплати. Доплати ланковим стали непотрібними. Після звільнення одного робітника бригада відмовилась від кадрового поповнення.

Отже, цей відносно простий організаційний захід наслідком мав спрощення управління колективом робітників, підвищення продуктивності праці, деяку економію фонду оплати праці, збільшення зарплати робітників, поліпшення умов праці, іншими словами, виявився економічно ефективним і соціально доцільним.

На виробничих підприємствах завжди є широке поле для організаційних змін і вдосконалень, у тому числі й у сфері управління персоналом.

Це стосується структури і штатів служби персоналу, її взаємодії з лінійними керівниками, організації добору працівників на вакантні посади й робочі місця, професійної та соціальної адаптації, організації виробничого навчання, оцінювання працівників і колективів, компенсаційної політики тощо. По кожному з цих напрямів існує багато варіантів рішень. Мистецтво управління полягає, зокрема і в тому, щоб обирати оптимальний варіант рішення в конкретних умовах діяльності, а якщо умови змінилися — ухвалювати інше рішення, ефективне саме в нових умовах.

Економічна ефективність організаційних нововведень виявляється у різних формах:

- кращому використанні робочого часу, кваліфікації працівників та обладнання;
- зниженні трудомісткості продукції, зменшенні чисельності працівників та зростанні продуктивності праці;
- економії заробітної плати і матеріальних ресурсів;
- зменшенні собівартості продукції;
- зростанні обсягів виробництва продукції;
- економії на умовно-постійних накладних витратах і капітальних витратах на розширення виробництва тощо.

Отже, єдиного універсального показника економічної ефективності організаційних нововведень не існує. В кожному випадку обирається певна сукупність показників, що характеризують ефективність конкретного організаційного рішення в реальних виробничих умовах.

Зменшення трудомісткості виробничої програми через скорочення витрат праці можна визначити за формулою

$$T_p = \sum (t_1 - t_2) \cdot B_2,$$

де t_1 , t_2 — трудомісткість одиниці продукції до і після впровадження заходів, норм.-год.;

B_2 — річний обсяг випуску продукції після впровадження організаційних нововведень у натуральних показниках.

Відносну економію (умовне вивільнення) чисельності працівників E_q визначають за такими формулами:

а) від зменшення трудомісткості продукції:

$$E_q = \frac{\sum (t_1 - t_2) \cdot B_2}{\Phi_{пл} \cdot K_n} = \frac{Tr}{\Phi_{пл} \cdot K_n},$$

де $\Phi_{пл}$ — плановий фонд робочого часу одного працівника, год;

K_n — середній коефіцієнт виконання норм у базовому періоді;

б) унаслідок ефективнішого використання робочого часу працівниками:

$$E_q = \left(\frac{\Phi'_{пл}}{\Phi''_{пл}} - 1 \right) \cdot \chi_1,$$

$$\text{або } E_q = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot \chi_1,$$

де $\Phi'_{пл}$, $\Phi''_{пл}$ — фонд робочого часу до і після впровадження заходів, год;

χ_1 — чисельність працівників до впровадження заходів, осіб;

B_1 , B_2 — втрати робочого часу до і після впровадження заходів, %;

в) якщо зростає обсяг виробництва:

$$E_q = \chi_1 \left(1 + \frac{P}{100} \right) - \chi_2,$$

де P — приріст обсягу виробництва, %;

χ_2 — чисельність працівників після впровадження заходів, осіб;

Зростання продуктивності праці $\Delta\Pi_n$ визначають за формулами:

а) внаслідок зменшення трудомісткості продукції:

$$\Delta\Pi_n = \frac{100\Delta T}{100 - \Delta T},$$

де ΔT — зменшення трудомісткості продукції, %;

б) якщо відома відносна економія чисельності працівників:

$$\Delta\Pi_n = \frac{E_q \cdot 100}{\chi_{ср} - E_q}$$

де $\chi_{ср}$ — середньооблікова чисельність працівників, розрахована на обсяг виробництва у плановому періоді за рівнем виробітку базового періоду, осіб.

Економію заробітної плати E_z розраховують за такими формулами:

а) через зниження трудомісткості продукції:

стосовно робітників із почасовою формою оплати праці:

$$E_{zp} = (Z_{n1} - Z_{n2}) \cdot \left(1 + \frac{q}{100} \right)$$

де Z_{n1} , Z_{n2} — річний фонд основної заробітної плати почасовиків до і після впровадження заходів, грн;

q — додаткова заробітна плата, %;

стосовно робітників із відрядною формою оплати праці:

$$E_{зв} = (P_{в1} - P_{в2}) \cdot \left(1 + \frac{q}{100}\right) B_2,$$

де $P_{в1}$, $P_{в2}$ — відрядні розцінки на одиницю продукції до і після впровадження заходів, грн;

б) у зв'язку зі зменшенням чисельності працівників:

$$E_з = E_ч \cdot Z_{ср} - \Delta \Phi_{ср},$$

де $Z_{ср}$ — середньорічна зарплата одного працівника (основна і додаткова) до впровадження заходів, грн;

$\Delta \Phi_{ср}$ — приріст фонду середньої заробітної плати, пов'язаний із упровадженням заходів, грн.

Економію коштів за відрахуваннями до фонду соціального страхування та інших спеціальних фондів $E_{сс}$ розраховують за формулою

$$E_{сс} = E_з \cdot \frac{e}{100},$$

де e — відрахування у % до фонду заробітної плати.

Економію коштів від зменшення браку продукції $E_{кб}$ можна розрахувати за формулою

$$E_{кб} = \frac{(B_1 - B_2) \cdot B_2 \cdot C_2}{100},$$

де B_1 , B_2 — відсоток забракованої продукції до і після впровадження заходів;

C_2 — собівартість одиниці продукції після впровадження заходів.

Економію коштів унаслідок скорочення захворюваності і травматизму працівників $E_{зт}$ можна розрахувати за формулою

$$E_{зт} = (D_1 - D_2) \cdot \sum_{i=1}^n \bar{P}_{gi},$$

де D_1 , D_2 — втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність працівників упродовж року до і після впровадження заходів, людино-днів;

$\sum_{i=1}^n \bar{P}_{gi}$ — середньоденна сума шкоди, заподіяної підприємству у зв'язку з профзахворюваннями і травматизмом працівників (визначається за звітними даними за останні 3 роки).

Економію коштів унаслідок зменшення плинності робочої сили $E_{пк}$ можна визначити за формулою

$$E_{пк} = \sum_{i=1}^4 P_i \left(1 - \frac{K_{п2}}{K_{п1}}\right),$$

де $K_{п1}$, $K_{п2}$ — показники плинності робочої сили до і після впровадження заходів, %;

$\sum_{i=1}^4 P_i$ — середньорічна шкода, заподіяна підприємству плинністю робочої сили, грн;

$$\sum_{i=1}^4 P_i = P_1 + P_2 + P_3 + P_4,$$

де P_1 — шкода через недоотримання продукції впродовж двох тижнів у працівників, що звільняються;

P_2 — те саме у новоприйнятих на роботу;

P_3 — витрати на навчання нових працівників;

P_4 — витрати на звільнення і наймання нових працівників.

Із таких показників ефективності локальних заходів організаційно-управлінського характеру поступово формуються інтегральні показники ефективності управління персоналом.

25.6. Інтегральні показники економічної ефективності управління персоналом

До найбільш важливих показників ефективності управління персоналом, як зазначено в підрозділі 26.1, належать показники:

— загальної продуктивності підприємства P ;

— продуктивності праці $P_{пр}$;

— продуктивності людських ресурсів $P_{лр}$.

Важливою інформацією для оцінювання ефективності управління персоналом є низка показників виконання планових завдань, адже плановірність, ритмічність виробництва слугують надійною опорою загальної ефективності виробництва.

Такими показниками є:

виконання плану з обсягу товарної продукції O_t :

$$O_{тп} = \frac{O_{тп1}}{O_{тп2}} \cdot 100,$$

де $O_{тп1}$ — обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

$O_{тп2}$ — запланований обсяг товарної продукції.

виконання плану з обсягу реалізованої продукції $O_{рп}$:

$$O_{рп} = \frac{O_{рп1}}{O_{рп2}} \cdot 100,$$

де $O_{рп1}$ — обсяг фактично реалізованої продукції,

$O_{рп2}$ — запланований обсяг реалізації продукції.

виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції $D_{рп}$:

$$D_{рп} = \frac{D_{рп1}}{D_{рп2}} \cdot 100,$$

де $D_{рп1}$ — сума фактично одержаного доходу;

$D_{рп2}$ — запланована сума доходу від реалізації продукції.

виконання плану з прибутку ПР:

$$\text{ПР} = \frac{\text{ПР}_1}{\text{ПР}_2} \cdot 100,$$

де ПР_1 — фактично одержаний балансовий прибуток;

ПР_2 — запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності управління персоналом має сукупність якісних показників, до якої належать:

рентабельність товарної продукції $\text{P}_\text{т}$:

$$\text{P}_\text{т} = \frac{\text{ПР}_1}{\text{C}_\text{т}} \cdot 100,$$

де $\text{C}_\text{т}$ — повна собівартість товарної продукції.

рентабельність реалізованої продукції $\text{P}_\text{р}$:

$$\text{P}_\text{р} = \frac{\text{ПР}_1^1}{\text{C}_\text{р}} \cdot 100,$$

де ПР_1^1 — прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції;

$\text{C}_\text{р}$ — повна собівартість реалізованої продукції.

рентабельність витрат на персонал $\text{P}_\text{н}$:

$$\text{P}_\text{н} = \frac{\text{ПР}_1}{\text{B}_\text{н}} \cdot 100,$$

де $\text{B}_\text{н}$ — сукупні витрати на персонал за звітний період.

економія коштів на умовно постійних витратах $\text{E}_\text{у}$:

$$\text{E}_\text{у} = \text{У} \cdot \frac{\text{B}_2 - \text{B}_1}{\text{B}_1},$$

де У — річна сума умовно постійних витрат у собівартості продукції базового періоду, грн;

B_1 — річний обсяг продукції до впровадження заходів у натуральних показниках;

можливий приріст обсягу виробництва товарної продукції ΔP :

$$\Delta \text{P} = \frac{\text{T}_\text{р} + \text{E}_\text{рч}}{\text{B}'_1} \cdot 100(\%)$$

де $\text{E}_\text{рч}$ — річна економія робочого часу внаслідок зменшення його витрат, людино-годин;

B'_1 — річний обсяг товарної продукції до впровадження заходів, обчислений у люд.-годи.

річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом $\text{E}_\text{р}$:

$$\text{E}_\text{р} = (\text{C}_1 - \text{C}_2) \cdot \text{B}_2 - \text{E}_\text{н} \cdot \text{B}_\text{орг},$$

де C_1 — собівартість одиниці продукції до впровадження організаційних заходів;

$\text{E}_\text{н}$ — нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій;

$B_{\text{орг}}$ — затрати, пов'язані з проектуванням і впровадженням організаційних нововведень.

Нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій — це погоджена із замовником робіт величина, обернена нормативному строку окупності інвестицій $O_{\text{ін}}$. Отже,

$$E_{\text{н}} = \frac{1}{O_{\text{ін}}}.$$

Фактичний термін окупності затрат (років) можна визначити за формулою

$$O_{\text{ф}} = \frac{B_{\text{орг}}}{(C_1 - C_2) \cdot B_2}.$$

Термін окупності затрат є одним із вирішальних економічних показників під час проектування та планування різноманітних нововведень у практиці управління персоналом.

У ході оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації — всі ці показники відображають високий рівень управління підприємством, і зокрема, високий рівень управління персоналом.

25.7. Соціальна ефективність управління персоналом

Соціальна ефективність має бути логічним наслідком організаційної та економічної ефективності виробництва й управління персоналом.

Рівень соціальної ефективності управління персоналом характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в організації, задоволеності чи незадоволеності результатами праці та колективом.

Однією з провідних цілей управління персоналом є поступове і безперервне підвищення якості трудового життя працівників.

Основними показниками підвищення якості трудового життя працівників, тобто соціальної ефективності управління персоналом, є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

- можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Найбільш достовірною інформацією щодо рівня задоволеності працівників роботою в організації, а отже, і соціальної ефективності управління персоналом, здобувається проведенням цілеспрямованих соціологічних досліджень.

Висновки

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки мусить господарювати ефективно, щоб вижити в конкурентному середовищі та розвиватися. Ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході.

В арсеналі керівників, економістів, аудиторів є чимало різних показників, критеріїв, методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом організації. Найбільшу інформаційну цінність мають показники:

- загальної продуктивності організації;
- продуктивності праці;
- продуктивності людських ресурсів.

Економічно і соціально обґрунтовані рішення у сфері управління персоналом спричиняють організаційну, економічну і соціальну ефективність, що тісно пов'язані між собою. Існує велика кількість різноманітних чинників формування показників ефективності управління персоналом. За ознакою спорідненості їх можна об'єднати в три групи:

- якість людського капіталу;
- здатність суб'єктів управління персоналом ефективно використовувати і примножувати сукупний людський капітал (якість менеджменту);
- витрати на управління персоналом.

Управління персоналом являє собою дуже складний циклічно повторюваний і досить затратний процес. Це зумовлює потребу постійно контролювати доцільність і ефективність затрат часу, грошових коштів, матеріальних ресурсів.

Для виробничих підприємств найбільш актуальними є питання оцінювання:

- ефективності професійного добору та адаптації працівників;
- ефективності професійного розвитку працівників;
- організаційної ефективності управління персоналом;
- інтегральних показників економічної ефективності управління персоналом;
- соціальної ефективності управління персоналом.

Головним критерієм ефективності витрат на добір і адаптацію працівників є їх закріпленість в організації.

Ефективність розвитку персоналу, зокрема виробничого навчання, можна розраховувати з прийнятною точністю, якщо є достовірною інформація, наприклад, про зв'язок між витратами на навчання і продуктивністю праці чи показниками якості продукції. Однак у більшості випадків ефект від навчання прояв-

ляється через деякий час. Тому доцільно вивчати ефективність розвитку персоналу в динаміці за кілька років, порівнюючи витрати з показниками продуктивності, рентабельності, прибутку тощо.

Ефективність організаційних нововведень виявляється у різних формах:

- кращому використанні робочого часу, кваліфікації працівників та обладнання;
- зниженні трудомісткості продукції, зменшенні чисельності працівників та зростанні продуктивності праці;
- економії заробітної плати і матеріальних ресурсів;
- зменшенні собівартості продукції;
- зростанні обсягів виробництва продукції;
- економії на умовно-постійних накладних витратах і капітальних затратах на розширення виробництва тощо.

Поряд із показником загальної продуктивності підприємства, продуктивності праці та продуктивності людських ресурсів до інтегральних показників ефективності управління персоналом належать:

- показник виконання планів з обсягу товарної та реалізованої продукції, суми доходів від реалізації продукції; балансового прибутку;
- рентабельність товарної та реалізованої продукції;
- рентабельність витрат на персонал;
- економія коштів на умовно постійних витратах;
- приріст обсягу виробництва товарної продукції;
- річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом;
- фактичний термін окупності витрат.

Основними показниками соціальної ефективності управління персоналом є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Найбільш достовірна інформація щодо рівня задоволеності працівників роботою в організації, а отже і соціальної ефективності управління персоналом, здобувається проведенням цілеспрямованих соціологічних досліджень.

Терміни і поняття

Економічна ефективність управління персоналом
 Ефект
 Ефективність
 Ефективність управління персоналом
 Організаційна ефективність управління персоналом
 Соціальна ефективність управління персоналом
 Чинники ефективності управління персоналом

Вправи до розділу 25

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і значення понять:
 - ефект;
 - ефективність;
 - ефективність управління персоналом.
2. Розкрийте сутність і взаємозв'язки організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.
3. Які вам відомі чинники ефективності управління персоналом?
4. Наведіть перелік основних чинників формування якості людського потенціалу.
5. Наведіть перелік складових інтегрованого чинника «якість менеджменту».
6. Наведіть перелік основних витрат підприємства, пов'язаних із управлінням персоналом.
7. Розкрийте основні методичні підходи до визначення ефективності професійного добору та адаптації працівників.
8. Яких збитків може зазнати підприємство внаслідок звільнення працівників до скінчення випробувального терміну?
9. Розкрийте основні методичні підходи до визначення ефективності професійного розвитку працівників.
10. Які показники прямо чи опосередковано характеризують організаційну ефективність управління персоналом?
11. Наведіть перелік інтегральних показників економічної ефективності управління персоналом.
12. Які показники та критерії характеризують соціальну ефективність управління персоналом?

Задача

Вихідна інформація. На судноремонтному заводі «Вимпел» працюють п'ять електрозварювальників ручного, напівавтоматичного та автоматичного зварювання, середній кваліфікаційний розряд яких становить 4,72, чотири газозварювальники з середнім розрядом 4,65 і сім газорізальники із середнім розрядом 4,23. Усі 16 робітників названих професій працюють індивідуально, кожен на свій наряд за відрядними розцінками. Через нерівномірність завантаження роботою трапляються тривалі простой робітників однієї професії, а також часті надурочні роботи робітників тієї самої чи інших професій.

Після ретельного аналізу ефективності використання робочого часу фахівці визначили, що простой не з вини робітників дорівнюють у середньому 0,44 год за зміну на одного робітника, що рівноцінно майже місячному фонду робочого часу однієї людини ($0,44 \cdot 16 \cdot 22 = 154,9$ год). Одночасно надурочні роботи за місяць сягали до 80 год разом. Як наслідок, завод щомісяця витрачав на доплати за простой та за надурочну роботу приблизно 2100 грн.

Для кращої організації праці, ефективного використання робочого часу та підвищення продуктивності праці було ухвалено рішення:

— провести цільове навчання для оволодіння працівниками суміжними професіями, щоб кожен міг виконувати всі види зварювальних і газорізальних робіт;

- вивільнити одного працівника і перевести його в інший цех;
- створити бригаду електрогазозварювальників з оплатою за єдиним нарядом;
- за оволодіння суміжними професіями підвищити тарифні ставки на 20 %.

Завдання. Розрахувати економічну ефективність організаційних заходів, якщо:

- середня місячна зарплата одного робітника до організаційних змін становила 2987 грн;
- вартість навчання одного робітника дорівнює в середньому 632 грн;
- відрахування в соціальні фонди дорівнює 36,8 %.

Ситуація

Вихідна інформація. В одному регіоні розташовано два меблевих підприємства А і Б. Виробничі потужності обох підприємств приблизно однакові, в номенклатурі продукції відмінності є, але не суттєві.

Впадає в око велика різниця в ефективності виробництва:

- потужності підприємства А завантажені замовленнями на 83 %, а підприємства Б — лише на 69 %.
- продукція підприємства А користується попитом у цьому і в суміжних регіонах, підприємство Б має проблеми зі збутом;
- підприємство А має рентабельність на рівні 6-7%, підприємство Б — збиткове, існує на межі банкрутства;
- персонал на підприємстві А стабільний, звільнення в межах природного рівня, рівень зарплати відповідає середнім регіональним показникам; на підприємстві Б ресурсів для забезпечення конкурентного рівня зарплати не вистачає, плинність кадрів сягає 15-18 %.

Причин різної ефективності цих двох підприємств може бути кілька, не виключено, що однією з таких причин на підприємстві Б може бути неякісне, архаїчне управління персоналом.

Завдання. Ретельно обдумайте ситуацію і запропонуйте схему аналізу стану (рівня, якості) управління персоналом на підприємстві Б.

Література для поглибленого вивчення

1. Колосова Р.П. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV, 896 с.
2. Методика определения экономической эффективности мероприятий НОТ. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. НИИ труда, 1990.
3. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : [учеб.-практ. пособие] / Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р.. — М. : Альфа-Пресс, 2011. — 752 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2002. — 638 с.
5. Чирков В.Г. Эффектометрия. Популярныe очерки / В. Г. Чирков. — К. : Феникс, 2005. — 240 с.

Розділ 26

АУДИТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 26.1. Теоретичні аспекти аудиту управління персоналом.
- 26.2. Аудит ефективності управління персоналом.
- 26.3. Аудит якісних характеристик суб'єктів управління персоналом.
- 26.4. Аудит персоналу підприємства.
- Висновки.
- Терміни і поняття.
- Вправи до розділу 26.
- Література для поглибленого вивчення.

Цей розділ ви вивчаєте, щоб

знати:

- сутність і призначення аудиту управління персоналом;
- основні завдання аудиту управління персоналом;
- модель процесу «Аудит управління персоналом промислового підприємства»;
- напрями використання результатів аудиту управління персоналом;
- технологію аудиту:
 - ефективності управління персоналом;
 - якісних характеристик суб'єктів управління персоналом;
 - персоналу підприємства;

уміти:

- складати план проведення аудиту управління персоналом на підприємстві;
- обирати ефективні методи, способи, процедури аудиторського дослідження;
- визначати потрібні джерела і носії інформації для проведення аудиту;
- проводити ділові бесіди та інтерв'ю з працівниками підприємства;
- складати аудиторський висновок;
- пропонувати керівництву підприємства і замовникові аудиторської перевірки обґрунтовані рекомендації щодо усунення недоліків в управлінні персоналом.

26.1. Теоретичні аспекти аудиту управління персоналом

Ефективне управління виробничим підприємством неможливе без зворотного зв'язку — точного знання стану справ на керованому об'єкті як загалом, так і в деталях. Йдеться насамперед про стан виконання контрактів на поставку продукції замовникам, фінансовий стан підприємства, ефективність виробництва, раціональність використання ресурсів, соціальний розвиток, задоволеність працівників результатами праці тощо.

Оскільки стратегічним ресурсом підприємства є персонал, то ефективність виробничої діяльності підприємства прямо залежить від якості управління цим ресурсом. Тому зворотний зв'язок має включати також інформацію і про ефективність управління персоналом.

Стан справ в управлінні підприємством загалом і зокрема в управлінні персоналом вивчають методами аналізу, моніторингу, контролінгу, аудиту, оцінювання тощо. Тож спочатку визначимо сутність зазначених категорій і взаємозв'язки між ними.

Аналіз є методом дослідження, що передбачає вивчення предмета через уявний або реальний розподіл його на складові: ознаки, властивості, відносини. Кожна із виділених частин аналізується окремо в межах єдиного цілого.

Основними завданнями аналізу персоналу є вивчення й оцінювання забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів працівниками загалом, а також за категоріями і професіями, визначення показників плинності кадрів, виявлення резервів ефективнішого використання робочої сили тощо. Аналіз як метод є складовою моніторингу, контролінгу, аудиту й оцінювання.

Під **моніторингом** розуміють комплекс наукових, організаційних, технічних, технологічних та інших засобів, що використовуються для систематичного контролю (стеження) за станом і тенденціями розвитку природних, техногенних і суспільних процесів. Моніторинг є засобом отримання зворотного зв'язку як об'єктивної основи для ухвалення управлінських рішень. Методологічно моніторинг являє собою проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта з подальшим аналізом, оцінюванням, порівнянням отриманих результатів для виявлення закономірностей, тенденцій, впливових чинників тощо. В управлінні персоналом моніторинг може застосовуватися для відстеження динаміки ефективності ухвалюваних рішень, обґрунтованості витрат на виконання функцій управління персоналом.

Контролінг — це інструмент планування, обліку, аналізу стану справ в організації; використовується для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збирання та оброблення інформації; механізм безперервного оцінювання всіх сторін діяльності організації, її підрозділів, керівників, персоналу.

Як впливає з наведеного визначення, контролінг за змістом і спрямованістю мало чим відрізняється від управління підприємством, від менеджменту. На Заході в деяких організаціях контролінг як функція управління витісняє менеджмент. В Україні ж широкого застосування контролінгу поки що не спостерігається. Управління персоналом як функція, як системно організований процес вирішує всі ті завдання, що покладаються на контролінг, тому немає гострої потреби процес управління персоналом підмінювати контролінгом.

Аудит вигідно відрізняється від контролінгу тим, що здійснюється незалежним суб'єктом. Інформація про стан управління персоналом, зібрана і опрацьована незалежним аудитором, апріорі має бути більш повною і точною порівняно з внутрішніми оцінками та звітами заінтересованих осіб.

Аудит управління персоналом як одна з найбільш важливих функцій управлінського аудиту здійснюється насамперед для комплексного оцінювання ефективності використання людського капіталу підприємства як стратегічного ресурсу і головної конкурентної переваги. Аудит є надійним засобом визначення ефективності управління персоналом, адже керівництво і працівники служби

персоналу не можуть бути впевненими, що все роблять своєчасно і правильно через можливі помилки чи невідповідну корпоративну політику.

Аудит як незалежний зовнішній контроль фінансово-господарської діяльності юридичних і фізичних осіб в економічно розвинутих країнах Заходу є невід’ємним атрибутом і звичним явищем ринкової економіки. В Україні цей вид діагностики бізнес-процесів поки що не став масовим, хоча потреба в ньому відчувається.

Аудит управління персоналом як різновид управлінського аудиту в Україні лише започатковується, бракує сертифікованих фахівців, навчальної літератури та й бажання у багатьох власників бізнесу проводити такі дослідження.

Аудит управління персоналом — це процес комплексного формалізованого оцінювання ефективності використання людських ресурсів підприємства на замовлення за відповідну плату. Замовником аудиторської перевірки може бути потенційний покупець підприємства, виставленого на продаж, або власник бізнесу, заінтересований в отриманні максимально повної і точної інформації про стан управління персоналом на його виробничому об’єкті.

Аудит може бути зовнішнім, якщо його виконує незалежна аудиторська фірма, і внутрішнім, який доручають провести спеціально створеному на підприємстві відділові аудиту. Зовнішній аудит може надати замовникові точніший аудиторський висновок, але коштуватиме він недешево.

Об’єктом аудиту управління персоналом є складний процес залучення, розвитку та використання працівників підприємства.

Предметом аудиту управління персоналом є ефективність використання людського капіталу та її вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Головне призначення (мета) аудиту управління персоналом полягає в тому, щоб отримати якомога точнішу і повнішу інформацію про реальний стан справ у цій царині з його досягненнями, недоліками та прорахунками, а далі на цьому ґрунті запроєктувати комплекс організаційних, технічних і економічних заходів для усунення виявлених недоліків та їхніх причин і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Загальну модель процесу «Аудит управління персоналом промислового підприємства» представлено в табл. 26.1.

Таблиця 26.1

МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ «АУДИТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»		
Завдання аудиту управління персоналом	Перелік питань, що аналізуються аудитором у межах завдання	Використовувана аудитором інформація
1. Загальне ознайомлення з підприємством	Рік створення підприємства. Вид економічної діяльності. Номенклатура продукції. Основні показники економічної діяльності. Чисельність промислово-виробничого персоналу (середньооблікова)	Статут підприємства. Місія. Стратегія розвитку. Організаційна структура. Річний план виробництва. Статистична звітність

Завдання аудиту управління персоналом	Перелік питань, що аналізуються аудитором у межах завдання	Використовувана аудитором інформація
2. Діагностика ефективності управління персоналом	Кількісні показники виконання виробничих планів. Якісні показники виробничої діяльності підприємства. Витрати на персонал. Витрати на виконання основних функцій управління персоналом. Витрати на утримання служби персоналу	Звіти про виконання планів з: — виробництва товарної (чистої) продукції; — реалізації продукції; — витрат виробництва (собівартості); — доходу від реалізації продукції; — прибутку Якісні показники ефективності виробництва: • продуктивність (виробництва, праці, персоналу); • рентабельність виробництва; • втрати від браку продукції
3. Оцінювання якісних характеристик суб'єктів управління персоналом	Освіта. Кар'єрний шлях. Знання. Уміння. Результати діяльності	Документи про освіту і післядипломне навчання. Трудова книжка. Ділові бесіди, інтерв'ю. Матеріали періодичного оцінювання, у тому числі атестацій та сертифікацій. Особові справи працівників
4. Аудит персоналу	Чисельність і структура персоналу. Рух персоналу. Використання робочого часу. Нормування праці. Продуктивність праці. Використання фонду заробітної плати	Планові розрахунки чисельності персоналу за категоріями та структурними підрозділами. Штатний розпис. Облікова документація з персоналу. Трудомісткість продукції (загальна, за професіями, підрозділами, рівнями складності). Відомості виконання норм за підрозділами і професіями. Відомості з виплати заробітної плати. Інформація про рух кадрів. Матеріали атестації робочих місць за умовами праці. Лікарняні листи. Акти розслідування нещасних випадків на виробництві. Опитування працівників.

Відповідально і кваліфіковано проведений аудит управління персоналом підприємства надає його керівництву чи зовнішньому замовникові цінну інформацію про:

- загальний рівень ефективності управління персоналом із конкретизацією досягнень і недоліків;
- незадовільний рівень ефективності виконання окремих функцій управління персоналом;
- недоліки в плануванні та організації роботи служби персоналу;
- недоліки в координації спільного виконання завдань з управління персоналом службою персоналу і лінійними керівниками;

- компетентність керівників і провідних фахівців служби персоналу;
- раціональність структури служби персоналу;
- ефективність витрат на утримання служби персоналу;
- відповідність професійно-кваліфікаційної структури робітників структурі трудомісткості виробничої програми;
- обґрунтованість внутрішньоорганізаційних переміщень працівників тощо.

Після завершення аудиторської перевірки стану справ в управлінні персоналом підприємства аудитор складає аудиторський висновок і може подати замовникові своє бачення напрямів і способів усунення викритих недоліків, використання прихованих резервів, узяти участь у розробленні реалістичної програми підвищення ефективності управління персоналом.

Для заінтересованих працівників підприємства аудитор може провести консультації та тренінгові заняття з актуальних питань управління персоналом.

26.2. Аудит ефективності управління персоналом

Управління персоналом є дуже складним явищем, управлінською функцією і процесом. Роль управління персоналом в організації багатогранна і величезна за своїм впливом на ефективність виробництва. Тому діагностика якості управління персоналом є вкрай потрібною, але й надто складною.

Відомі три різні підходи до діагностики ефективності управління персоналом.

За першого підходу персонал розглядають як сукупного працівника, ефективність діяльності якого характеризується кінцевими результатами виробництва за певний період. Такими показниками можуть бути: обсяг реалізованої продукції, прибуток, рентабельність, продуктивність, дохід, собівартість, якість продукції, попит на неї на ринку тощо.

Другий підхід ґрунтується на критеріальних показниках результативності і якості живої праці. За такого підходу показниками ефективності управління персоналом слугують: динаміка продуктивності праці, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, рівень виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, затрати робочого часу, якість праці, виробничий травматизм тощо.

Прибічники *третього підходу* пропонують концепцію ефективності роботи персоналу залежно від форм і методів роботи з ним. За критеріальні показники ефективності рекомендують використовувати структуру персоналу, рівень кваліфікації, плинність кадрів, використання робочого часу, витрати на одного працівника, виконання плану соціального розвитку та ін.¹

На наш погляд, розглянуті три підходи не суперечать, а доповнюють один одного, дають можливість отримати менш або більш деталізовану інформацію залежно від глибини аудиторського аналізу. Глибина аналізу своєю чергою залежить від потреб і бажань замовника аудиторського дослідження.

Перше загальне уявлення про ефективність діяльності підприємства можна одержати з результатів аналізу сукупності кінцевих показників, які характери-

¹ Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М. : Экзамен, 2002. — С. 110-111.

зують міру виконання контрактів на поставку продукції замовникам, економічність господарювання, конкурентоспроможність тощо.

І зовнішній, і внутрішній аудит управління персоналом варто починати з аналізу кінцевих (інтегральних) показників ефективності діяльності підприємства, адже вони безпосередньо залежать від якості оперування найважливішим ресурсом — персоналом.

Ефективне ведення бізнесу неможливе без чіткого планування виробничої діяльності і всіх допоміжних процесів. Виважене, всебічно обґрунтоване планування сприяє задоволенню потреб споживачів, раціональному використанню виробничих ресурсів, отриманню доходів, достатніх для продовження виробництва, підвищення заробітної плати працівникам та інвестування в розвиток підприємства.

Отже, про ефективність управління персоналом насамперед свідчать показники виконання підприємством встановлених планових завдань:

- з обсягу виробництва товарної (чистої, умовно чистої) продукції;
- з обсягу реалізації продукції замовникам за контрактами поставок;
- з отримання певної суми доходу від реалізації продукції;
- з одержання запланованої суми прибутку.

Під час аудиторської перевірки ефективності управління персоналом недостатньо констатації лише стану виконання планових завдань за інтегральними показниками. Не менш важливо дослідити динаміку якісних показників ефективності виробництва, які опосередковано характеризують ефективність управління персоналом.

До найважливіших якісних показників ефективності управління персоналом належать такі:

- загальна продуктивність організації (відношення сукупного доходу від реалізації товарів і послуг до сукупних витрат на виробництво);
- продуктивність праці (відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності персоналу);
- продуктивність персоналу (відношення сукупного доходу підприємства до сумарних витрат на персонал за звітний період);
- рентабельність товарної продукції (відношення фактично одержаного балансового прибутку до повної собівартості товарної продукції);
- рентабельність реалізованої продукції (відношення прибутку одержаного внаслідок реалізації продукції, до повної собівартості реалізованої продукції);
- рентабельність витрат на персонал (відношення фактично одержаного балансового прибутку до сукупних витрат на персонал за звітний період¹).

Якщо протягом звітного періоду на підприємстві були реалізовані вагомі організаційно-економічні заходи з удосконалення управління персоналом і привели до зменшення витрат на виробництво, скорочення затрат праці, економії фонду заробітної плати, така інформація має бути врахована у підсумкових матеріалах з аудиту ефективності управління персоналом.

На практиці іноді за привабливими показниками загальної ефективності управління персоналом ховаються недоліки у виконанні окремих функцій

¹ Необхідні формули для розрахунку показників ефективності управління персоналом наведено в Розділі 25 «Ефективність управління персоналом».

управління персоналом. Наприклад, непрофесійно, поспіхом здійснюється наймання на вакантні посади нових працівників, що призводить до підвищеної плинності кадрів. Необґрунтоване планування розвитку персоналу може обернутися марнуванням коштів, незадовільними результатами навчання працівників. Провали в компенсаційній політиці підприємства можуть викликати низьку мотивацію працівників та погіршення соціально-психологічного клімату в трудових колективах, спад економічних показників діяльності.

Тому аудиторську діагностику ефективності управління персоналом доцільно поглибити у такий спосіб: дослідити ефективність виконання найважливіших функцій управління персоналом на підприємстві загалом і в найбільших виробничих підрозділах (виробництвах, цехах), а також у відокремлених структурах.

У разі виявлення суттєвих недоліків в ефективності управління персоналом аудитор повинен продовжити дослідження, щоб виявити реальні причини такого явища. На цьому етапі вкрай важливо виконати аудит якісних характеристик суб'єктів управління персоналом.

26.3. Аудит якісних характеристик суб'єктів управління персоналом

Ефективність управління персоналом на підприємстві вирішальною мірою залежить від якісних характеристик і активності суб'єктів управління персоналом. Така залежність є достатнім аргументом для того, щоб комплексне оцінювання суб'єктів управління персоналом увійшло до плану роботи аудиторів та було проведено якомога досконаліше.

Як показано в розділі 3, основними суб'єктами управління персоналом на підприємстві є керівники лінійного управління виробництвом і працівники служби персоналу. Безпосередньо робітниками керують майстри виробничих дільниць, меншою мірою, але причетні до управління виробничими підрозділами старші майстри, начальники змін, керівники цехів і виробництв та їхні заступники.

Керівники підрозділів служби персоналу беруть активну участь у розробленні стратегії та політики управління персоналом, очолюють роботу з підготовки планів, графіків, внутрішніх нормативних документів і методичних матеріалів, організовують процеси професійного добору кадрів, адаптації, навчання, оцінювання, мотивування працівників тощо.

На великих промислових підприємствах виробнича структура є дуже розгалуженою, служба персоналу представлена кількома потужними підрозділами. Через те охопити аудиторським оцінюванням усіх без винятку суб'єктів управління персоналом було б складно, довго і дорого. З цих міркувань обсяг аудиторського оцінювання можна обмежити, обравши для цього лінійних керівників лише з проблемних цехів і дільниць, а в службі персоналу — тільки керівників підрозділів та їхніх заступників.

Для зручності аналізу комплекс якісних характеристик суб'єктів управління персоналом доцільно поділити на групи питань (блоки) (рис. 26.1):

- освіта;
- кар'єрний шлях;
- знання;

- уміння;
- результати діяльності.

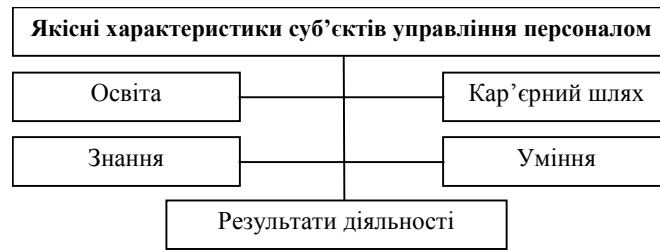


Рис. 26.1. Структура якісних характеристик суб'єктів управління персоналом

Освіта. Цей блок якісних характеристик суб'єктів управління персоналом має включати таку інформацію:

- повна назва навчального закладу і рік його закінчення;
- рівень вищої освіти: неповна, базова, повна; відповідає рівень освіти займаний посаді чи ні;
- спеціальність за дипломом, наявність спеціалізації; відповідає спеціальність займаний посаді чи ні;
- кваліфікація за дипломом; відповідає займаний посаді чи ні;
- післядипломне (неформальне) навчання.

Кар'єрний шлях. У рамках цього блоку для аудитора важливою буде така інформація:

- загальний стаж роботи;
- стаж роботи за фахом;
- стаж роботи на цьому підприємстві;
- стаж роботи на займаний посаді;
- причини звільнення з попередніх місць роботи.

Знання. Це дуже широкий перелік того, що має знати кожен суб'єкт управління персоналом. Питання ускладнюється тим, що комплекс знань як складової компетентності у різних суб'єктів управління персоналом має бути різним. Порівняймо, наприклад, діапазон складності виконуваних робіт і відповідальність майстра в інструментальному цеху машинобудівного заводу і майстра на заводі, де виготовляються напої (мінеральна вода, пиво, кока-кола тощо). В інструментальному цеху велика номенклатура виробів, багато різних технологічних процесів, жорсткі вимоги до якості продукції. На підприємствах, що виготовляють напої, переважна більшість технологічних процесів механізована й автоматизована.

Також суттєво відрізняються зміст і складність роботи у керівників різних відділів служби персоналу, наприклад: охорони праці й техніки безпеки, кадрів, організації праці та заробітної плати.

Отже, розмаїття службових обов'язків, змісту праці, відповідальності у суб'єктів управління персоналом змушує потрібні їм знання визначати детально для кожної посади окремо або для всіх разом в узагальненій формі.

Формат підручника обмежує наші можливості, тому скористаємося узагальненою формою визначення переліку знань суб'єктів управління персоналом, які можуть зацікавити аудитора персоналом.

Отже, суб'єкти управління персоналом (у першу чергу керівники підрозділів та їхні заступники, а також майстри дільниць основного виробництва) мають знати:

- стратегію і політику управління персоналом;
- свої посадові обов'язки, права і відповідальність;
- норми і правила охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та пожежної безпеки;
- чинні нормативно-правові документи;
- порядок і форми звітності про виконану роботу;
- організацію і технологію виробництва;
- державну мову;
- трудове законодавство;
- сучасні інформаційні технології;
- основи психології управління.

Уміння. Це найважливіша складова професіоналізму і компетентності будь-якого працівника, зокрема і суб'єктів управління персоналом. Так само, як і знання потрібні суб'єктам управління персоналом уміння викладаємо в стислому форматі.

Майстри виробництва, керівники підрозділів служби персоналу та їхні заступники повинні вміти:

- виконувати всі планові завдання, а також різні термінові доручення керівництва;
- організовувати роботу підлеглого трудового колективу так, щоб вона була безпечною, продуктивною та привабливою для працівників;
- об'єктивно і справедливо оцінювати працівників;
- брати активну участь у процесах виховання і стимулювання працівників;
- аналізувати ситуації та оперативно вживати заходів, як того вимагають обставини;
- організувати свою роботу і життя в такий спосіб, щоб залишався час на відпочинок, на підвищення кваліфікації та виконання сімейних обов'язків.

Результати діяльності. Цей блок якісних характеристик суб'єктів управління персоналом дозволяє узагальнити враження аудитора про ділові та особистісні якості посадової особи, її вміння організувати і направити персонал на виконання поточних завдань і досягнення перспективних цілей підприємства.

Результати діяльності суб'єктів управління персоналом аудитор може оцінювати за такою інформацією:

- успішність виконання планових завдань і разових термінових доручень керівництва, наявність фактів невиконання завдань;
- ініціативність і креативність (наявність пропозицій з поліпшення діяльності підприємства, раціоналізаторських пропозицій і винаходів);
- виконавська дисципліна;
- кар'єрне просування;
- результати атестації та сертифікації;
- винагороди, відзнаки, заохочення та стягнення.

Складаючи програму діагностики якісних характеристик основних суб'єктів управління персоналом, аудитор має враховувати особливості підприємства, його проблемні ділянки, загальний рівень управління, ефективність виробництва, показники руху персоналу та інші сторони і фактори діяльності.

26.4. Аудит персоналу підприємства

Аудит персоналу — обов'язкова складова аудиту управління персоналом; процес аудиторського оцінювання людських ресурсів підприємства: чисельності і структури, внутрішнього руху, використання робочого часу, а також пов'язаних з персоналом трудових показників, умов праці, стану охорони праці та техніки безпеки.

Персонал сучасного великого за масштабами виробничого підприємства є складною сукупністю працівників різних професій, спеціальностей, посад і кваліфікаційних рівнів. Важливою особливістю персоналу є те, що він рідко коли буває сталим, його звичний стан — рухливість у просторі і часі. Під впливом демографічних, соціально-економічних та низки суб'єктивних факторів чисельність і структура персоналу змінюються, що суттєво ускладнює аналітичні дії аудитора. Тому аналіз чисельності персоналу та його структури зазвичай потребує виконання кількох послідовних процедур і операцій, які розглянемо в логічній послідовності.

Порівняння наявної на дату аудиторської перевірки чисельності із запланованою. Результат такого порівняння може мати три варіанти:

— наявна (фактична) чисельність персоналу повністю збігається із запланованою. В такому разі можна переходити до аналізу структури персоналу;

— наявна чисельність персоналу більша за планову. Це може бути зумовлено різними причинами: помилками у планових розрахунках, збільшенням обсягів виробництва, невиконанням запланованих організаційно-технічних заходів зі зменшення трудомісткості виробничої програми. Аудитор повинен через поглиблений аналіз виявити реальні причини збільшення чисельності персоналу і зафіксувати це у своєму висновку;

— наявна чисельність персоналу менша за планову. Так само, як і в попередній ситуації, аудитор з'ясовує реальні причини відхилення. Якщо за меншої чисельності працівників плани виробництва і реалізації продукції виконуються, стандарти якості дотримуються, то це свідчить про належні якісні характеристики працівників та достатній рівень управління персоналом. Зрозуміло, якщо відсутні грубі помилки в планових розрахунках.

Відносний надлишок або нестача чисельності працівників $\Delta\text{Ч}_{\text{пр}}$ розраховується за формулою

$$\Delta\text{Ч}_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{ф}} - \text{Ч}_{\text{п}} \cdot \text{I}_{\text{пл}},$$

де $\text{Ч}_{\text{ф}}$ — наявна (фактична) чисельність працівників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{пл}}$ — планова чисельність працівників, осіб;

$\text{I}_{\text{пл}}$ — індекс виконання плану з виробництва продукції (товарної, реалізованої, умовно чистої),

Рівень виконання плану з чисельності персоналу $\text{ВП}_{\text{ч}}$ розраховується за формулою

$$\text{ВП}_{\text{ч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ф}}}{\text{Ч}_{\text{п}}} \cdot 100 \%,$$

де $\text{Ч}_{\text{ф}}$ — фактична чисельність персоналу, осіб;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ — планова чисельність персоналу, осіб.

Для аналізу динаміки чисельності персоналу $D_{\text{ч}}$ використовують таку формулу

$$D_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{б}}} \cdot 100,$$

де $Ч_{\text{ф}}$ – чисельність персоналу у періоді, що аналізується, осіб;

$Ч_{\text{б}}$ – чисельність персоналу у базовому періоді, осіб.

Загальна зміна чисельності персоналу має відповідати темпам розвитку господарської діяльності організації. Тому динаміку чисельності персоналу доцільно порівнювати з темпами зміни показників господарської діяльності організації у фактичних і порівнянних цінах.

Аналіз складу і структури персоналу. Важливим етапом аудиту персоналу є аналіз його якісного складу. Для цього спочатку персонал групують за різними ознаками: характером виконуваних функцій, професіями, спеціальностями, кваліфікаційними розрядами та категоріями, статтю, віком, освітою, стажем роботи тощо.

На підставі аналізу якісного складу працівників визначають структуру персоналу як питому вагу окремих категорій у його загальній кількості. Тут важливо виявити й оцінити тенденції зміни складу і структури персоналу порівняно з попередніми періодами, визначити чинники, що впливають на ці зміни. Головну увагу слід звернути на тенденції зміни професійного і кваліфікаційного складу працівників.

Для оцінювання якісного складу персоналу використовують показники структурних співвідношень.

Коефіцієнт співвідношення K_1 адміністративно-управлінського персоналу $Ч_{\text{а}}$ і робітників $Ч_{\text{р}}$

$$K_1 = \frac{Ч_{\text{а}}}{Ч_{\text{р}}},$$

Коефіцієнт співвідношення K_2 основних $Ч_{\text{о}}$ та допоміжних $Ч_{\text{д}}$ робітників

$$K_2 = \frac{Ч_{\text{о}}}{Ч_{\text{д}}}.$$

Важливим завданням аудиту персоналу є аналіз кваліфікаційного складу працівників. Основними показниками відповідності кваліфікаційного рівня робітників складності виконуваних робіт є середній кваліфікаційний розряд робітників і середній розряд складності трудових процесів. В ідеалі середні показники кваліфікації робітників і складності робіт мають збігатися чи несуттєво відрізнятися один від одного. Аналогічні порівняння мають бути виконані в кожному виробничому підрозділі та стосовно найбільш масових професій робітників. Відставання рівня кваліфікації робітників від рівня складності робіт є неспростовним свідченням негараздів в організації розвитку персоналу на підприємстві, можливо, і в штучному гальмуванні професійно-кваліфікаційного просування робітників.

Незначне перевищення середнього розряду робітників над рівнем складності робіт допускається як тимчасове явище на окремих технологічних процесах,

виробничих дільницях, для обмеженого кола професій. В рамках аналізу чисельності і структури персоналу доцільно також з'ясувати деякі додаткові характеристики людського капіталу підприємства, як, наприклад:

- демографічна структура;
- професійна структура;
- кваліфікаційна структура;
- творчий потенціал (активність винахідників і раціоналізаторів);
- мотиваційний потенціал (ставлення до праці, задоволеність роботою і корпоративною культурою, соціально-психологічний клімат);
- морально-етичний потенціал (стан трудової дисципліни, ставлення до майна підприємства, участь у русі за ощадливе виробництво, збереження комерційної таємниці);
- наявність і якість кадрового резерву.

Аналіз руху (мобільності) персоналу доцільно починати з визначення ступеня укомплектованості C_y підприємства працівниками, що розраховується за формулою

$$C_y = \frac{Ч_{\phi}}{Ч_{ш}} \cdot 100 \%,$$

де $Ч_{\phi}$ — фактична чисельність працівників відповідної професії (спеціальності, посади, кваліфікації);

$Ч_{ш}$ — чисельність персоналу відповідної професії (спеціальності, посади, кваліфікації), передбачена штатним розписом.

Для аналізу внутрішньої мобільності персоналу використовують показники:

- обігу за прийомом;
- обігу за звільненням;
- загального обігу робочої сили;
- заміни кадрів;
- плинності кадрів;
- постійності кадрів;
- стабільності кадрів;
- трудової мобільності;
- використання внутрішніх джерел добору на вакантні робочі місця¹.

Використання цілорічного фонду робочого часу працівниками. Цю частину аналізу аудитор має починати з порівняння планових і фактичних показників сумарного фонду робочого часу за минулий календарний рік.

Збільшення фактично відпрацьованого часу може бути наслідком зростання чисельності персоналу і вважається нормальним явищем.

Окремо мають бути проаналізовані втрати робочого часу протягом року з різних видів невиходів на роботу. Унормовані законодавством планові невиходи на роботу (основна і додаткові відпустки, виконання державних обов'язків) сприймаються як явище об'єктивне, тому поглибленому аналізу не підлягають.

Втрати робочого часу через хвороби і травматизм, невиходи на роботу з дозволу адміністрації, прогули, страйки потребують ретельного аналізу, з'ясування реальних причин та оцінювання збитків.

¹ Формули для розрахунку цих показників наведено в підрозділі 22.2 «Види, фактори та показники руху персоналу».

Нормування праці є одним із найважливіших завдань управління персоналом. Уся економіка праці та й економіка підприємства загалом починається зі встановлення норм (затрат робочого часу, виробітку, обслуговування, чисельності тощо). Аудит персоналу не може називатися повноцінним, якщо не проведено ретельного аналізу стану нормування, номенклатури та якості норм праці.

Цей етап аудиту має починатися з аналізу загальних питань:

- наявність служби нормування праці;
- компетентність фахівців;
- забезпеченість служби нормативно-довідковими та інструктивними матеріалами;
- оснащеність робочих місць нормувальників;
- мотивування працівників служби нормування праці.

Далі з'ясовуються питання:

- питома вага працівників, охоплених нормуванням праці, в загальній чисельності персоналу;
- структура норм праці: технічно обґрунтовані, хронометражні, досвідно-статистичні;
- рівень виконання норм у розрізі виробничих підрозділів і професій робітників;
- аналіз причин невиконання і значного перевиконання норм (понад 125 %).

Продуктивність праці є одним із найважливіших синтетичних показників ефективності виробництва і управління персоналом.

Аудитору належить проаналізувати динаміку планових і фактичних показників продуктивності праці не менш як за три попередні роки по підприємству загалом і в найбільших виробничих підрозділах.

Невиконання планових завдань з продуктивності праці так само, як і відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання середньої заробітної плати є вагомим аргументом для поглиблення аналізу та виявлення реальних причин низької продуктивності праці.

Використання фонду заробітної плати. Аудитор оцінює рівень виконання планових показників з фонду оплати праці загалом по підприємству і його підрозділах. За наявності перевитрат чи суттєвого недовикористання фонду оплати праці проводиться поглиблений аналіз для встановлення реальних причин відхилень фактичних показників від планових.

Важливо також дати відповіді на такі запитання:

Чи дотримуються норми трудового законодавства, генеральної, галузевої, територіальної угод, колективного договору щодо рівнів мінімальної зарплати, доплат і надбавок?

Чи мають місце випадки заборгованості підприємства по зарплаті працівникам?

Чи своєчасно працівники отримують зароблене відповідно до термінів, передбачених колективним договором?

Чи достатньо обґрунтована диференціація заробітної плати у працівників різних посадових рівнів?

Умови праці, стан охорони праці та техніки безпеки. На цьому етапі аудиторська перевірка має бути спрямована на одержання такої інформації:

- наявність служби охорони праці і техніки безпеки;
- забезпеченість підприємства нормативно-технічного документацією з охорони праці;

- результати атестації робочих місць за умовами праці;
- забезпеченість працівників засобами захисту від несприятливих факторів умов праці.

- загальні втрати робочого часу внаслідок хвороб і травматизму;
- наявність важких і шкідливих умов праці.

У разі виявлення грубих порушень законодавства про охорону праці аудитор повинен з'ясувати реальні причини таких порушень і виявити посадових осіб з вини чи безвідповідальності яких це сталося.

Завершується аудиторська перевірка складанням аудиторського висновку. Керівництво підприємства має бути ознайомлене зі змістом аудиторського висновку.

Висновки

Аудит управління персоналом як одна з найбільш важливих функцій (напрямів) управлінського аудиту здійснюється для комплексного оцінювання ефективності використання людського капіталу підприємства як стратегічного ресурсу і головної конкурентної переваги.

Замовником аудиторської перевірки може бути потенційний покупець підприємства, виставленого на продаж, або власник бізнесу, заінтересований в отриманні максимально повної і точної інформації про стан управління персоналом на його виробничому об'єкті.

Аудит управління персоналом доцільно проводити в такій послідовності:

- загальне ознайомлення з підприємством, де здійснюється аудит;
- діагностика ефективності управління персоналом;
- оцінювання якісних характеристик суб'єктів управління персоналом;
- аудит персоналу.

У процесі аудиту використовуються різноманітні інформаційні джерела: документи, плани, розрахунки, звіти, довідки, опитування тощо.

Головною метою аудиту управління персоналом є встановлення реального стану справ у цій царині, виявлення ефективних рішень і результатів діяльності суб'єктів управління персоналом, а також пошук невикористаних резервів ефективності управління людськими ресурсами підприємства.

Критеріями ефективності управління персоналом підприємства є стан виконання планів виробництва і реалізації продукції, доходів і прибутку, а також низка показників продуктивності і рентабельності.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від компетентності й активності суб'єктів цього процесу — керівників лінійного управління і фахівців служби персоналу. Ця залежність має спонукати аудитора оцінити основні якісні характеристики суб'єктів управління персоналом: рівень освіти, кар'єрний шлях, знання, уміння, результат діяльності.

На етапі аудиту персоналу ретельній діагностиці підлягають:

- чисельність і структура персоналу;
- рух (мобільність) працівників;
- використання робочого часу на підприємстві;
- стан нормування праці;

- продуктивність праці;
- використання фонду заробітної плати;
- умови праці;
- стан охорони праці та техніки безпеки.

На завершення аудиторської перевірки аудитор складає відповідний висновок та ознайомлює з його змістом замовника і керівництво підприємства.

Терміни і поняття

Аналіз
Аудит
Аудит ефективності управління персоналом
Аудитор
Аудиторський висновок
Аудит персоналу
Аудит управління персоналом
Аудит якісних характеристик суб'єктів управління персоналом
Контролінг
Моніторинг
Якісні характеристики суб'єктів управління персоналом

Вправи до розділу 26

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення понять «аналіз» і «моніторинг».
2. Розкрийте сутність контролінгу і аудиту.
3. Що собою являє аудит як особливий вид професійної діяльності?
4. Розкрийте сутність і завдання аудиту управління персоналом.
5. Охарактеризуйте модель процесу «Аудит управління персоналом промислового підприємства».
6. Яку корисну для керівництва підприємства інформацію може надати аудитор після завершення перевірки?
7. В якій послідовності доцільно проводити аудит ефективності управління персоналом?
8. Які показники характеризують ефективність управління персоналом?
9. Наведіть перелік основних якісних характеристик суб'єктів управління персоналом.
10. Які знання повинні мати суб'єкти управління персоналом?
11. Що повинні вміти робити суб'єкти управління персоналом?
12. Якими методами аудитор може встановлювати результати діяльності суб'єктів управління персоналом?
13. Наведіть перелік основних питань, що їх має дослідити аудитор на етапі аудиту персоналу.
14. Які характеристики працівника має проаналізувати аудитор у рамках аудиту персоналу?
15. Обґрунтуйте необхідність в аналізі аудитором руху (мобільності) персоналу.
16. Які показники характеризують внутрішній рух персоналу на підприємстві?

17. Поясніть зв'язок між використанням робочого часу, з одного боку, й ефективністю управління персоналом — з другого.

18. Яка необхідність аналізувати стан нормування праці на підприємстві під час аудиту персоналу?

19. Поясніть економічне значення оптимального співвідношення темпів зростання продуктивності праці й середньої заробітної плати.

20. Обґрунтуйте необхідність діагностики стану охорони праці та техніки безпеки на підприємстві.

Творче завдання 1

Аудиторська фірма «Монітор» згідно з укладеним договором здійснює аудит управління персоналом на підприємстві «Авангард». Особисто вам доручено провести аудиторське оцінювання якісних характеристик (компетентності) заступника начальника відділу організації праці та заробітної плати.

Завдання 1. Складіть загальну програму аудиторської перевірки компетентності заступника начальника відділу організації праці та заробітної плати.

Завдання 2. Складіть детальний план усного інтерв'ю з тим самим працівником з розрахунку на 60—90 хвилин спілкування.

Творче завдання 2

Під час аудиторської перевірки обґрунтованості планових показників з чисельності і структури робітників-відрядників аудитор запідозрив, що економіст закрив у розрахункову формулу занижений коефіцієнт середнього рівня виконання норм затрат робочого часу, натомість коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову здавався дещо завищеним.

Завдання: складіть план дій аудитора з уточнення зазначених вище двох коефіцієнтів.

Література для поглибленого вивчення

1. Аудит: Застосування міжнародних стандартів аудиту в аудиторській практиці України : навч. посібник / [ред. І. І. Пилипенко] / Аудиторська палата України. — К. : Статус, 2005. — 169 с.
2. Аудиторська діяльність в Україні. Нормативна база / [упоряд. О. М. Роїна]. — К. : КНТ, 2006. — 248 с.
3. Аудит у зарубіжних країнах : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / О. А. Петрик, М. Т. Фенченко ; за заг. ред. О. А. Петрик. — К. : КНЕУ, 2005. — 168 с.
4. Даниленко О.А. Організаційно-економічні проблеми та методичні основи аудиту персоналу // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 32. — Одеса : ОДЕУ, 2008. — С. 87—92.
5. Управленческий аудит: персонал / [Т. В. Никонова, С. А. Сухарев, Ю. Г. Одегов ; ред. Ю. Г. Одегов]. — М. : Экзамен, 2002. — 224 с.
6. Облік, аналіз і аудит персоналу : навч. посібник / Г. В. Назарова, С. В. Мішина, В. І. Отенко [та ін.]. — Х. : ХНЕУ, 2011. — 260 с.
7. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М. : Экзамен, 2002. — 448 с.
8. Утенкова К.О. Аудит : навч. посіб. — К. : Алерта, 2011. — 408 с.

Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом — складний комплекс технічних, програмних та інформаційно-методичних засобів, що забезпечують автоматизацію функцій користувача в предметній галузі «управління персоналом», сприяють оперативному задоволенню його інформаційних та обчислювальних запитів і потреб.

Адаптація новоприйнятого працівника — взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами і регламентами.

Активна трудова поведінка — дії працівника, який свідомо, сумлінно і творчо виконує трудові обов'язки, не потребує управлінського контролю над собою.

Аналіз роботи — сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання. Аналіз роботи дає змогу з'ясувати її зміст, процедури, операції та методи виконання; функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо), особливості його поведінки, потрібні для ефективного виконання завдань.

Атестація працівників — періодичне комплексне оцінювання керівників, професіоналів та фахівців для визначення їхньої відповідності займаним посадам.

Аудит персоналу — обов'язкова складова аудиту управління персоналом; процес аудиторського оцінювання людських ресурсів підприємства: чисельності і структури, внутрішнього руху, використання робочого часу, а також пов'язаних із персоналом трудових показників, умов праці, стану охорони праці та техніки безпеки.

Аудит управління персоналом — один із напрямів управлінського аудиту; процес комплексного формалізованого оцінювання ефективності використання людських ресурсів підприємства на замовлення за відповідну плату. Замовником аудиторської перевірки може бути потенційний покупець підприємства, виставленого на продаж, або власник бізнесу, заінтересований в отриманні максимально повної і точної інформації про стан управління персоналом на його виробничому об'єкті.

Баланс робочого часу — спеціальна таблиця для розрахунку корисного планового фонду робочого часу одного середньооблікового працівника на плановий період.

Бренд роботодавця — характеристики, які визначають привабливість і конкурентоспроможність організації на ринку праці: корпоративна культура, ставлення до персоналу, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, привабливість компенсаційного пакета, дотримання норм трудового законодавства, прозорість політики оплати праці, сприятливі умови праці, гарантії зайнятості тощо.

Бюджет навчання — частина бюджету організації, що відображає відповідність надходжень і витрат на професійне навчання персоналу. На розмір бюджету навчання суттєво впливають: потреби організації в професійному навчанні персоналу, її фінансові можливості, ставлення держави до розвитку трудового потенціалу суспільства.

Вивчення документів — метод добору кандидатів на вакантні посади, який використовується для ідентифікації особистості кандидата і зіставлення даних, що містяться в документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії.

Вид навчання — класифікаційна одиниця професійного навчання, виокремлена за цільовою ознакою. Види відрізняються один від одного залежно від мети навчання.

Визначення потреб у навчанні працівників — встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навиками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей, та наявними знаннями, уміннями й навиками.

Виробничий досвід — сукупність знань, умінь і навиків, набутих під час практичної діяльності. Має велике значення для становлення висококваліфікованого, компетентного фахівця. Наявність і характер виробничого досвіду оцінюється під час професійного добору на посади керівників, професіоналів і робітників складних професій.

Внутрішній рух персоналу — переміщення робочої сили всередині підприємства; може бути міжцеховим, міжпрофесійним чи кваліфікаційним. Внутрішній рух сприяє поліпшенню структури персоналу, перегруповуванню працівників відповідно до вимог виробництва, задоволенню професійних інтересів працівників, пристосуванню персоналу до економічних змін в організації.

Гнучкий робочий день — форма організації робочого часу, за якої в певних межах працівник може самостійно визначати години роботи.

Графологія — наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини. Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо.

Дивіденди — грошові виплати з прибутку акціонерного товариства, який розподіляється між акціонерами відповідно до кількості, видів акцій та частки, якою вони володіють.

Ділова кар'єра — різновид трудової кар'єри, поширений у бізнесі, підприємстві, комерції, тобто в діяльності, яка приносить дохід, прибуток або інші вигоди.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, включених до Класифікатора професій.

Документ — носій управлінської інформації й засіб управління. В організаціях через документи передаються величезні масиви інформації, на підставі якої ухвалюються рішення, виконуються різноманітні процеси, процедури та операції. Документи є зручним засобом тривалого зберігання та багаторазового використання управлінської інформації, можуть мати як паперову, так і електронну форми.

Екологічна культура — провадження виробничої діяльності підприємства на засадах екологічної етики.

Ефективність управління персоналом — характеристика якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві; здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Завдання — 1) разове конкретне доручення виконати визначений обсяг якоїсь роботи в обмежений час; 2) наперед визначений перелік якихось робіт, управлінських процедур, операцій, дій, що підлягають обов'язковому виконанню впродовж тривалого часу.

Збалансована система показників — модель механізму, що забезпечує досягнення організацією її стратегічних цілей. Формується з чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку персоналу.

Здатність — спроможність працівника ефективно виконувати певні трудові обов'язки. На відміну від здібності, що має природне походження, здатність — властивість наживна, формується і розвивається в процесі навчання та практичної діяльності.

Здібність — природний нахил, інтерес, потяг людини до якоїсь сфери діяльності; обдарування.

Знання — сукупність відомостей у певній галузі, набутих у процесі навчання, дослідження, практичної діяльності.

Зовнішній рух — переміщення працівників за межі підприємства: звільнення персоналу, зовнішня ротація, аутстафінг, сезонний рух працівників.

Імідж — емоційно забарвлений образ певного об'єкта чи суб'єкта, який склався у свідомості певної групи, організації чи громадськості.

Ініціативна трудова поведінка — дії працівника, який може, хоче і головне — робить для підприємства більше, ніж від нього вимагається відповідно до посадового статусу.

Інтерв'ю — метод оцінювання, під час якого кандидатів ставлять запитання та завдання, за результатами чого визначають рівень розвитку відповідних компетенцій.

Інтерес — форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певний предмет (благо).

Інформатизація — процес широкомасштабного застосування інформаційних і комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного, політичного і культурного життя суспільства.

Кадрове забезпечення — один із ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації; охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного розвитку, навчання безпечним методам праці.

Кар'єра — успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єрограма — своєрідний договір про перспективи просування працівника в організації, який укладається між ним та адміністрацією, містить зобов'язання адміністрації щодо горизонтального та вертикального просування працівника та зобов'язання працівника проходити професійне навчання для підвищення рівня компетентності, оволодіння навичками, необхідними для ефективної роботи на визначених посадах.

Карта компетенцій — документ, який містить інформацію про знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліфікаційна карта — документ, який містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій.

Кваліфікація — рівень спеціальних знань і вмінь, потрібних працівникові для успішного виконання робіт певного ступеня складності; ступінь підготовленості особи до певного виду праці.

Класифікатор професій — документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

Колективний договір — внутрішній нормативно-правовий документ організації, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини власника і найманого персоналу, сприяє узгодженню інтересів працівників, власника та уповноважених ними органів.

Компенсаційна політика — зафіксовані в документах (колективному договорі, положеннях про оплату праці, тарифних сітках, схемах посадових окладів і т. ін.) принципові засади регулювання розмірів трудових доходів залежно від результатів індивідуальної та колективної праці, рівня кваліфікації, складності та умов роботи, виробничого стажу, міри впливу на загальні показники ефективності виробництва тощо.

Компенсаційний пакет — сукупність матеріальних і нематеріальних виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору.

Компетентність — інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності. Компетентність є збірним поняттям, яке охоплює всі наявні у працівника компетенції.

Компетенція — здатність особи ефективно виконувати функціональні завдання професійної діяльності.

Корпоративна культура — система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність — система економічних, соціальних, екологічних заходів і процесів, що реалізуються на основі взаємодії з заінтересованими сторонами та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку.

Корпоративний кодекс — зведення загальнокорпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

Культура взаємин із зовнішнім середовищем — засади стосунків організації зі споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями.

Культура виробництва — ступінь відповідності технології та організації виробництва ергономічним, фізіологічним, естетичним, економічним і соціальним вимогам; відображає рівень задоволеності працівників процесом праці, її змістом і характером.

Культура праці — поєднання культури робочого місця і культури трудової поведінки працівника.

Культура робочого місця — характеризується чистотою, порядком, естетичним оформленням.

Культура соціально-трудова відносин — засади взаємодії між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участі в управлінні, соціального захисту.

Культура трудової поведінки — поєднання дисципліни, відповідальності, якості роботи, етики, культури спілкування.

Культура управління — багатоаспектне поняття, що охоплює освітньо-культурний рівень та морально-етичні якості керівників; культуру ведення ділових зустрічей, нарад, зборів; стилі керівництва людьми; культуру усної та письмової комунікації; інформаційну культуру.

Маркетинг в управлінні персоналом — діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, необхідної для ухвалення рішень з управління персоналом.

Метод навчання — сукупність способів і прийомів формування у людини знань, умінь і навиків.

Метод управління персоналом — сукупність способів, прийомів і засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності.

Місія організації — документ, в якому чітко сформульовано мету її існування, особливу роль у суспільстві, переконання та цінності, наміри щодо задоволення потреб споживачів і власного персоналу.

Мотив — усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

Мотивація — характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Мотивування — процес комплексного зовнішнього впливу на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці.

Науково-методичний супровід управління персоналом — діяльність науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій, спрямована на розв'язання складних проблем у галузі управління персоналом.

Ненормований робочий день — особливий режим роботи, згідно з яким працівник на виконання посадових обов'язків витрачає, як правило, більше часу, ніж нормальна тривалість робочого дня.

Норма тривалості робочого часу — законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Нормативна трудова поведінка — дії працівника, які відповідають встановленим правилам, передбачувані, легко керовані, як правило, гарантують досягнення запланованих результатів діяльності.

Об'єкт в управлінні персоналом — усі працівники організації як цілісного утворення, кожного структурного підрозділу, кожен окремий працівник.

Облікова (спискова) чисельність персоналу — загальна кількість працівників, що перебувають на обліку в списках у службі персоналу організації. Облікова чисельність є фактичною (на конкретну дату) і плановою (на плановий період).

Обмежений опціон — програма участі в акціонерному капіталі, за якою керівник має право безкоштовно отримати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві впродовж визначеного часового періоду.

Опис роботи — документ, у якому міститься інформація про роботу, що виконується, відповідальність виконавця та умови праці.

Опціон — стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час придбання за рішенням сторін контракту.

Опціон на викуп акцій — програма участі в акціонерному капіталі, за якою керівник отримує право викупити за фіксованою ціною акції підприємства через кілька років.

Організаційна адаптація — засвоєння новим працівником інформації щодо організаційної структури, механізму управління, трудового розпорядку, місця підрозділу в загальній структурі організації, взаємовідносин структурного підрозділу з іншими структурними ланками тощо.

Організаційна ефективність управління персоналом — виявляється в конкретних організаційних змінах на підприємстві. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, організації праці плануються і здійснюються з конкретною метою і в розрахунок на те, що результати змін будуть позитивними і тривалими, матимуть економічний і соціальний ефекти.

Організаційна структура служби персоналу — сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів, об'єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників.

Організація — 1) дія, процес, функція управління, метою яких є влаштування, впорядкування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів; 2) будова, устрій, структура якоїсь системи, стан упорядкованості, досконалості системи; 3) соціальний інститут, об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів; 4) узагальнена назва юридичної особи як основного, базового об'єкта менеджменту.

Організація робочого місця — сукупність заходів щодо його раціонального просторового розташування та оснащення необхідними засобами і предметами праці. Під час організації робочих місць слід ураховувати вимоги ергономіки, охорони праці, виробничої естетики, рекомендації фізіології, психології, гігієни праці.

Освіта — поняття багатозначне, стосовно працівника освіта є процесом і результатом засвоєння систематизованих знань, умінь і навиків для оволодіння певною професією чи спеціальністю. Освітою також називають галузь національної економіки, що надає освітні послуги. Це і певний рівень здобутих у процесі навчання знань, умінь, та навиків: загальна середня освіта, базова освіта, вища освіта, післядипломна освіта, бізнес-освіта.

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до визначених норм праці та посадових обов'язків, встановлюється у формі тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Особова справа — сукупність документів, зібраних в одну теку, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання працівників.

Оцінювання працівників — процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Пасивно-приспосовницька поведінка — властива працівникам інертним, без кар'єрних амбіцій. Шкоди організації така поведінка не завдає, але такі працівники потребують постійного контролю з боку керівників.

Первинна професійна підготовка — набуття людиною першої професії, здійснюється в професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах та у вищих навчальних закладах.

Персонал — особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.

Підвищення кваліфікації — навчання з метою розширення і поглиблення раніше здобутих працівниками знань, умінь та навиків на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг.

Підприємницька поведінка — відзначається спрямованістю працівників на пошуки можливостей використання ресурсів для збільшення ефективності виробництва, задоволення потреб споживачів, примноження прибутку тощо.

Планова чисельність персоналу — визначається в організаціях, що функціонують, на етапі складання річних планів виробництва. За потреби планову чисельність працівників різних категорій можна встановити на будь-якій іншій період часу.

Планування діяльності — складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

Планування трудомісткості — процес визначення сукупних витрат праці на виконання виробничої програми в плановому періоді з урахуванням змін в обсягах і структурі продукції та умовах виробництва.

Планування чисельності персоналу — процес визначення на плановий період кількості працівників різних категорій, потрібних для виконання виробничої програми і досягнення стратегічних цілей організації.

Плинність персоналу — рух робочої сили, обумовлений невдоволенням працівника роботою або невдоволенням організації конкретним працівником. Плинність суттєво знижує ефективність організації.

Поліграф — прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення та ін.) під час відповідей претендента на вакантну посаду.

Політика зайнятості — закріплені в документах засади залучення, добору, адаптації працівників, поповнення, збільшення чи стабілізації кількості персоналу, оптимізації його структури; гарантій постійної зайнятості; режимів робочого часу тощо.

Політика розвитку персоналу — сукупність засад і рішень щодо поліпшення планування та організації виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, післядипломної освіти, кар'єрного зростання, атестації та сертифікації працівників, удосконалення процесів управління знаннями.

Політика управління персоналом — система обґрунтованих засадничих рішень, на яких базується поточна діяльність із управління персоналом.

Положення про оплату праці — внутрішній нормативний документ, що містить основні засади диференціації заробітної плати працівників організації залежно від складності та умов праці, відповідальності працівників, їхньої компетентності, ініціативи, творчого ставлення до виконуваних посадових обов'язків.

Положення про структурний підрозділ — організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі організації. Форма і структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління організаціями можуть використовуватися положення, що структурою суттєво відрізняються одне від одного.

Порогове значення стимулу — такий рівень винагороди, який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, результати праці тощо.

Посада — службове становище працівника, пов'язане з виконанням певних обов'язків в організації; первинна облікова одиниця штатного розпису.

Посадова інструкція — організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи.

Поточне оцінювання працівників — одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов'язків працівниками в реальному часі, тобто щодня.

Потреба — відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи.

Правила внутрішнього трудового розпорядку — нормативно-правовий документ, що регулює трудову поведінку працівників організації.

Правила і норми поведінки — задокументовані і традиційні важелі впливу на ставлення працівників до своєї організації, її цінностей, трудових обов'язків та один до одного.

Предмет аудиту управління персоналом — ефективність використання людського капіталу та її вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом» — закономірності, принципи і методи залучення, розвитку та використання персоналу для досягнення цілей організації.

Премія — додаткова форма винагороди, яка виплачується працівникові за умови досягнення підприємством чи підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника в колективні досягнення.

Претендент — кандидат на працевлаштування, який має знання, певний рівень кваліфікації, професійні та ділові якості, відповідає основним вимогам підприємства.

Принципи управління персоналом — сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Проектна чисельність персоналу — визначається під час проектування нового підприємства чи значної його реорганізації. Для цього треба знати номенклатуру продукції, обсяги її випуску, а головне — трудомісткість виробничої програми згідно з проектними розрахунками.

Професійна (виробнича) адаптація — засвоєння працівником нових професійних обов'язків, пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, взаємодії між працівниками в процесі праці.

Професійне навчання — цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому.

Професійний добір — процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників — сукупність форм, методів і засобів планомірного навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням їхніх інтересів і потреб виробництва.

Професія — рід трудової діяльності, занять, що вимагає певної підготовки, спеціальних знань, практичних навиків і досвіду роботи.

Профіль посади — опис кваліфікаційних вимог і компетенцій, якими має володіти посадова особа.

Психофізіологічна адаптація — пристосування нового працівника до психічного та фізичного навантаження, монотонності праці, санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища, режимів праці та відпочинку.

Регулювання трудової діяльності персоналу — системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації.

Регулярне планове оцінювання працівників — необхідна складова управління персоналом, відбувається після завершення планового місяця, кварталу, року. Використовується головним чином для обґрунтованого нарахування додаткової заробітної плати відповідно до підсумкових результатів праці.

Режим праці й відпочинку — регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року.

Резерв керівників — група працівників, яких відібрано для висування в перспективі на керівні посади за результатами оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей.

Річний план навчання працівників — інформація про види, форми, методи, строки, зміст навчання, контингенти працівників, що будуть навчатися у плановому періоді. Невід'ємною складовою такого плану має бути обґрунтований обсяг коштів на розвиток персоналу протягом року.

Робоча інструкція — документ, що регламентує порядок, методи роботи, правила безпеки в разі виконання робітником потенційно небезпечних робіт із вибуховими, отруйними, радіоактивними речовинами і предметами.

Робоче місце — обмежений простір, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником (групою) визначених трудових обов'язків; організаційний засіб включення працівника до соціально-економічної системи організації.

Робочий час — тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків.

Розвиток персоналу — системно організований процес безперервного професійного навчання і виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Ротація кадрів — планомірна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацією широкого профілю.

Рух персоналу — переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

Середньооблікова чисельність персоналу — середня кількість людей, що перебували в списках організації з урахуванням вибуття і прибуття працівників; визначається розрахунково після завершення планового періоду, як правило, року; використовується в розрахунках продуктивності праці, середніх розмірів нарахованої заробітної плати тощо.

Сертифікація — процедура, за допомогою якої визначений в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Служба персоналу — умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. В малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина — менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів.

Соціальна адаптація — включення нового працівника в систему взаємовідносин у колективі, пристосування до цінностей, традицій, правил і норм поведінки, стилів керівництва.

Соціальна відповідальність працівника — виявляється в активній життєвій позиції, максимальному розвитку та використанні його творчого потенціалу, досягненні найкращих результатів у роботі, дотриманні норм соціальної етики в стосунках з іншими людьми, з природою, у свідомій передачі громадянином частини доходів на суспільні потреби, у добровільній діяльності тощо.

Соціальна ефективність управління персоналом — характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в організації, задоволеності чи незадоволеності результатами праці та колективом. Однією з провідних цілей управління персоналом є поступове і безперервне підвищення якості трудового життя працівників.

Соціальна політика — система планів і практичних заходів, спрямованих на зміцнення соціального партнерства, розвиток соціально-трудових відносин, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, соціальний захист працівників; розвиток корпоративної культури, поліпшення житлово-комунальних і культурно-побутових умов, медичне страхування персоналу.

Соціальний звіт — корпоративний документ, що містить опис інших, аніж фінансові (соціальних, екологічних, трудових, етичних та ін.) показників діяльності організації за певний період. У цьому звіті мають бути відображені реальні факти і результати діяльності підприємства: продукція і послуги; характеристика умов праці й зайнятості; показники створення робочих місць, інвестицій у розвиток території та громади тощо.

Соціальний розвиток — складний соціальний процес, унаслідок якого відбувається перехід соціальної системи з одного якісно визначеного стану в інший, що відзначається більшим розмаїттям властивостей і можливостей.

Специфікація роботи — документ, у якому міститься інформація про необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти

Спеціальність — вид занять у рамках однієї професії. Так само, як і професія, кожна спеціальність пов'язана з набуттям конкретних знань, умінь і навичок, а також виробничого досвіду. Наприклад, для професії економіст властиві спеціальності: економіст з праці, економіст-статистик, економіст з податків і зборів тощо.

Статут організації — зведення основних положень, що визначають завдання, структуру, функції та порядок діяльності організації.

Стимул — зовнішній стосовно людини чинник, що має цільову спрямованість і спонукає працівника до дії.

Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

Стратегічний план розвитку персоналу — планові орієнтири на перспективу від 5 до 10 років щодо ймовірнісних змін у чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційній структурі, обсягах інвестицій у людський капітал тощо.

Стратегія організації — довгостроковий план досягнення корпоративних цілей як засіб виживання й розвитку в конкурентному середовищі.

Стратегія управління персоналом — стратегічний, розрахований на довгострокову перспективу план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації.

Структура персоналу — кількісне співвідношення різних груп працівників, об'єднаних за різними важливими ознаками (стать, вік, виконувані функції, професія, кваліфікація, освіта, стаж роботи тощо).

Структурний підрозділ організації — спеціально створений орган управління, виробництва чи обслуговування з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

Суб'єкт управління персоналом — поняття збірне, охоплює керівників усіх рівнів управління, всіх підрозділів організації, а також працівників служби персоналу.

Тест — стандартизований, обмежений в часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості з допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Технічні засоби управління персоналом — сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації: прості пристрої та знаряддя праці, організаційна техніка, персональні комп'ютери (ноутбуки), сканери.

Трудова кар'єра — індивідуальна послідовність змін у праці особи зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова книжка — основний документ, що містить вичерпну інформацію про трудову діяльність працівника.

Трудова мобільність — активний елемент механізму функціонування ринку праці. Стосовно окремої особи трудова мобільність — це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміють процеси руху робочої сили у галузевотериторіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

Трудова поведінка — сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка відображає внутрішнє ставлення працівника до умов і результатів його діяльності.

Трудовий договір — угода між найманим працівником і власником організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні умови праці, встановлені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

Уміння — здатність належно виконувати певні операції (процедури, процеси), здобута навчанням і вправами.

Умови праці — сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я, працездатність людини, її ставлення до праці, економічні й соціальні результати виробництва.

Управління охороною праці — процес підготовки, ухвалення та реалізації рішень щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Управління персоналом — провідна функція управління організацією; системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Управління трудовою кар'єрою — система соціально-економічних і організаційних заходів та інструментів, що забезпечують планування, організацію, мотивацію й контроль професійно-кваліфікаційного просування працівника з урахуванням його по-

треб, інтересів, схильностей, здібностей і професійної підготовки, а також цілей та потреб підприємства.

Фактична (наявна) чисельність персоналу — встановлюється на конкретну дату, включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

Фантомні акції та фантомний опціон — програма участі в акціонерному капіталі, за якою працівник у кінці наперед визначеного терміну отримує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між майбутньою і теперішньою вартістю акцій.

Фізіогноміка — вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини. Відповідно до цієї науки на обличчі людини віддзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми тощо.

Фінансове забезпечення управління персоналом — сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом; включає витрати на утримання суб'єктів управління персоналом: лінійних керівників, працівників служби персоналу та на виконання функцій управління персоналом.

Форма професійного навчання — порядок, спосіб організації навчального процесу працівників.

Формальна трудова поведінка — дії працівника регламентовані різними нормативними документами, стандартами, правилами тощо.

Функція управління — сукупність взаємопов'язаних завдань і дій суб'єкта управління, спрямованих на досягнення визначених цілей організації.

Ціль (мета) діяльності — заздалегідь визначений бажаний результат, описаний множиною кількісних та якісних характеристик.

Цінності організації — складові корпоративної культури: звичаї, традиції, герої, церемоніал, ритуал, міф, легенда, історія, девіз тощо.

Явочна чисельність персоналу — загальна кількість працівників, які присутні на роботі. У такому розумінні явочна чисельність збігається з наявною на конкретну дату. На плановий період визначають планову явочну чисельність робітників.

Предметний покажчик

Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом	217
Адаптація новоприйнятих працівників	287, 309
Адміністративні методи управління персоналом	412
Активна трудова поведінка	456
Аналіз робіт	272
Атестація працівників	329
Аудит ефективності управління персоналом	603
Аудит персоналу	608
Аудит управління персоналом	601
Аудит якісних характеристик суб'єктів управління персоналом	605
Баланс робочого часу	244
Бренд роботодавця	233
Введення працівника в посаду	307
Види професійного навчання працівників	353
Виробничий досвід	64
Витрати на виконання функцій управління персоналом	168
Витрати на утримання суб'єктів управління персоналом	168
Галузева угода	154
Генеральна угода	154
Гнучкий робочий час	478
Гнучкі режими роботи	477
Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників	155
Документ	174
Економічна ефективність управління персоналом	576
Економічні методи управління персоналом	413
Електронне досьє працівника	209
Ефективність професійного добору та адаптації працівників	583
Ефективність професійного розвитку працівників	584
Ефективність управління персоналом	576
Завдання	81
Збалансована система показників	32
Здатність	65
Здібність	65
Знання	66

Імідж організації	232
Ініціативна трудова поведінка	455
Інтегровані цілі управління персоналом	51
Інтерес	423
Інформатизація	192
Інформаційна інфраструктура	194
Кадровий резерв	381
Кар'єрограма	395
Карта компетенцій	291
Кваліфікаційна карта	290
Кваліфікація	64
Класифікатор професій	67, 155
Колективний договір	176
Компенсаційна політика	112
Компенсаційний пакет	429
Компетентність	65
Компетенція	65
Корпоративна культура	124
Корпоративна символіка	139
Корпоративна соціальна відповідальність	556
Корпоративний кодекс	135, 177
Маркетинг в управлінні персоналом	225
Метод навчання	364
Метод управління персоналом	410
Методи оцінювання кандидатів до резерву керівників	383
Методи регулювання трудової поведінки	459
Місія організації	27
Мотив	424
Мотивація	426
Мотивування	426
Навчання кадрового резерву	387
Нематеріальне мотивування працівників	443
Ненормований робочий день	481
Номенклатура справ відділу кадрів	186
Норма тривалості робочого часу	466
Нормативна трудова поведінка	455
Об'єкт в управлінні персоналом	54
Облікова чисельність працівників	245

Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів	406
Опис роботи	280
Організаційна адаптація	310
Організаційна ефективність управління персоналом	588
Організаційні методи управління персоналом	411
Організація	23
Освіта	64
Особова картка працівника	183
Особова справа	186
Оцінювання працівників	319
Первинна професійна підготовка	349
Перепідготовка персоналу	350
Підвищення кваліфікації	353
Підприємницька трудова поведінка	456
Планування витрат на захист здоров'я працівників	262
Планування витрат на персонал	255
Планування заробітної плати	256
Планування продуктивності праці	249
Планування соціального розвитку організації	253
Планування трудомісткості виробничої програми	238
Планування чисельності персоналу	242
Плинність персоналу	500
Політика зайнятості	107
Політика розвитку персоналу	108
Політика управління персоналом	109, 110, 111, 112
Положення про підрозділ організації	177
Посада	64
Посадова інструкція	280
Поточне оцінювання працівників	324
Потреби	422
Правила внутрішнього трудового розпорядку	176
Предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом»	19
Принципи управління персоналом (всі розглянуті)	52
Професійна адаптація	310
Професійний добір	288
Професійно-кваліфікаційне просування робітників	511
Професійно-технічне навчання	354
Професія	64

Профіль посади	291
Психофізіологічна адаптація	310
Регіональна угода	155
Регламентування діяльності працівників	416
Регулювання діяльності підрозділів підприємств	414
Регулювання трудової діяльності персоналу	400
Регулювання трудової поведінки	458
Регулярне планове оцінювання працівників	326
Режим праці й відпочинку	472
Робоче місце	64
Робочий час	466
Розвиток персоналу	348
Ротація кадрів	501
Рух персоналу	502
Сертифікація працівників	332
Системно-технічна платформа	194
Ситуаційне оцінювання працівників	340
Служба персоналу	75
Соціальна адаптація	310
Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом	560
Соціальна ефективність управління персоналом	594
Соціальна звітність організацій	566
Соціальна політика	108
Соціальний пакет	434
Соціальний розвиток	253
Соціально-психологічні методи управління персоналом	414
Спеціальність	64
Статут організації	175
Стимул	425
Стимулювання	426
Стратегічна карта	31
Стратегія організації	31
Стратегія управління персоналом	98, 99
Структура персоналу	66
Суб'єкт в управлінні персоналом	114
Суб'єкти регулювання трудової поведінки	459
Технологія	400
Трудова кар'єра	390
Трудова книжка	183

Трудова мобільність	497
Трудова поведінка	452
Трудовий договір	182, 305
Трудомісткість	238
Трудомісткість нормована	240
Трудомісткість планова	240
Трудомісткість фактична	240
Уміння	66
Умови праці на виробництві управління охороною праці	529
Управління охороною праці	536
Управління персоналом	45
Управління трудовою кар'єрою працівників	393
Формальна трудова поведінка	455
Форми професійного навчання персоналу	359
Функціонально-прикладна програмна платформа	456
Функція управління організаціями	51, 80
Чинники трудової поведінки	456
Штатний розпис	181
Явочна чисельність робітників	244
Якісні характеристики суб'єктів управління персоналом	608

Іменний покажчик

Александрова Н.А.	25
Алексеев А.	126
Армстронг М.	507, 520
Барнард Ч.	125
Батя Т.	555
Белановський С.	126
Білобров Ю.М.	68
Блекбен Р.	516
Бурке М.	130
Веснін В.Р.	102, 103, 104, 106, 411, 412
Вілкінс А.	126
Ворнер У.	125
Вотермен Р.	125, 143, 145
Вотермен Р.-мол.	125
Гастєв А.	124
Головатий М.Ф.	106
Горбачов М.С.	79
Горелік С.	29
Грошев В.	126
Далтон М.	125
Дафт Р.	26, 29
Діл Т.	125
Дмитренко Г.	126
Єгоршин О.П.	411
Каплан Р.	29, 31, 320
Квін-Рорбах	143
Кеннеді А.	131
Кібанов А.Я.	105, 449, 450
Кубко В.П.	135
Лафта Дж.К.	24

Ленін В.І.	78
Лоуріс М.	126
Лукашевич М.П.	390, 391
Максименко А.	126
Максименко Т.	126
Манн Р.	516
Мартиненко В.П.	29
Мартін Дж.	126
Маслов Е.В.	392
Мейо Е.	124, 125
Михайлова О.В.	516
Монастирський Г.Л.	24
Морган Дж.	126
Нортон Д.	29, 31, 320
Облой К.	29
Оборська С.	126
Ольшанський В.	126
Оучі У.	125
Панков В.А.	393
Парсонс Т.	125, 143
Пітерс Т.	143, 145
Портер М.	103
Пригожин А.	126
Саймон Г.	125
Сате В.	143, 144
Скудар Г.М.	68
Смірсіч Л.	126
Соломанідіна Т.	126
Співак В.	126
Тейлор Б.	79
Тейлор Д.	76
Тейлор Ф.	77
Трайс Х.	124, 125, 131
Файоль А.	124
Ферлінг К.	443
Форд Г.	78

Хайєт Г.	124, 132
Хей Е.	283
Черних Є.	146, 148
Шарапова Е.	126
Шегда А.	24
Шейн Е.	131, 132, 150
Шекшня С.В.	89, 364
Шершньова З.Є.	29, 30, 42, 126
Щербанський Д.	126
Щокін Г.В.	106, 410, 411

**ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ, ЯКИМИ МАЮТЬ ВОЛОДІТИ ВИПУСКНИКИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКА ПРАЦІ»**

Компетенції	Здатності фахівця виконувати функціональні завдання професійної діяльності	
	Освітньо-кваліфікаційний рівень	
	бакалавр	магістр
1. Аналітичні	1.1. Аналізувати чисельність і структуру персоналу 1.2. Виявляти потреби у навчанні персоналу 1.3. Аналізувати умови праці 1.4. Аналізувати трудові процеси і затрати робочого часу 1.5. Аналізувати рівень виконання норм праці 1.6. Аналізувати використання фонду оплати праці	1.1. Аналізувати роботи для визначення вимог до працівників 1.2. Аналізувати якість трудових нормативів 1.3. Аналізувати ефективність застосовуваних форм і систем оплати праці 1.4. Аналізувати ефективність нероштованих форм заохочення трудової активності 1.5. Аналізувати ефективність використання коштів на розвиток персоналу 1.6. Вести моніторинг соціального розвитку організації 1.7. Аналізувати внутрішній і зовнішній ринки праці 1.8. Вести моніторинг життєвого рівня населення 1.9. Аналізувати демографічну ситуацію в регіоні 1.10. Аналізувати міграційні процеси 1.11. Аналізувати зайнятість населення 1.12. Аналізувати використання коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття
2. Планово-проектні	2.1. Визначати трудомісткість виробничої програми 2.2. Складати плановий баланс робочого часу 2.3. Планувати чисельність персоналу 2.4. Планувати продуктивність праці 2.5. Розраховувати норми праці 2.6. Планувати фонд оплати праці на підприємстві 2.7. Планувати витрати на персонал 2.8. Виконувати економічні розрахунки в галузі економіки праці за усталеними алгоритмами	2.1. Формувати стратегію управління персоналом 2.2. Формувати політику управління персоналом 2.3. Прогнозувати чисельність і структуру персоналу 2.4. Формувати внутрішню нормативно-правову базу управління персоналом 2.5. Проектувати ефективні системи стимулювання праці на підприємстві 2.6. Формувати вимоги до працівників для здійснення профвідбору 2.7. Планувати розвиток персоналу 2.8. Планувати заходи з гуманізації праці 2.9. Планувати заходи щодо підвищення рівня організації праці 2.10. Розробляти раціональні режими праці та відпочинку 2.11. Формувати ефективну соціальну політику в організації 2.12. Прогнозувати соціальний розвиток підприємства 2.13. Подавати пропозиції стосовно розвитку корпоративної культури
3. Організаційні	3.1. Організовувати професійний добір працівників на вакантні робочі місця 3.2. Організовувати наймання, переміщення та звільнення працівників 3.3. Організовувати професійну орієнтацію шкільної молоді 3.4. Організовувати навчання персоналу	3.1. Організовувати виробничу та соціальну адаптацію новоприйнятих працівників 3.2. Організовувати навчання персоналу 3.3. Координувати діяльність структурних підрозділів щодо створення та вдосконалення робочих місць 3.4. Координувати діяльність структурних підрозділів щодо атестації робочих місць 3.5. Розробляти регламенти централізованого обслуговування робочих місць 3.6. Координувати діяльність структурних підрозділів щодо створення та наповнення кадрового резерву

Компетенції	Здатності фахівця виконувати функціональні завдання професійної діяльності	
	Освітньо-кваліфікаційний рівень	
	бакалавр	магістр
3. Організаційні	3.5. Вести кадрову документацію	3.7. Організовувати тарифікацію робіт і встановлення тарифних розрядів робітникам 3.8. Організовувати поточне оцінювання, атестацію та сертифікацію працівників 3.9. Організовувати проведення соціологічних досліджень на підприємстві 3.10. Організовувати професійне навчання безробітних 3.11. Організовувати працевлаштування безробітних 3.12. Організовувати оплачувані громадські роботи 3.13. Організовувати призначення допомоги з безробіття
4. Контрольні	4.1. Контролювати дотримання штатної дисципліни в організації 4.2. Контролювати використання працівниками робочого часу 4.3. Контролювати використання коштів фонду оплати праці 4.4. Контролювати дотримання працівниками правил безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог 4.5. Контролювати дотримання структурними підрозділами графіків надання відпусток	4.1. Контролювати виконання колективного договору в організації 4.2. Контролювати дотримання трудового законодавства в організації 4.3. Контролювати виконання планів розвитку персоналу 4.4. Контролювати використання коштів фонду загальнодержавного соціального страхування на випадок безробіття 4.5. Контролювати виконання планових завдань з соціального розвитку організації
5. Обліково-статистичні	5.1. Вести облік руху персоналу 5.2. Вести облік продуктивності праці 5.3. Вести облік трудомісткості продукції 5.4. Вести облік чинних нормативів і норм праці 5.5. Вести облік відпрацьованого робочого часу 5.6. Вести облік використаних і невикористаних відпусток 5.7. Вести облік навчання персоналу 5.8. Вести облік виконання заходів з удосконалення організації праці 5.9. Складати статистичні звіти з праці	
6. Науково-дослідні		6.1. Виконувати наукові дослідження у галузі соціально-трудових відносин під методичним керівництвом досвідченого науковця
7. Навчально-методичні		7.1. Готувати методичне забезпечення викладання економічних дисциплін у навчальних закладах 7.2. Готувати методичне забезпечення навчання персоналу на підприємствах 7.3. Виконувати обов'язки асистента з викладання економічних дисциплін у вищих навчальних закладах III—IV рівня акредитації 7.4. Викладати економічні дисципліни у середній загальноосвітній школі, професійно-технічних училищах та ВНЗ I—II рівнів акредитації

**СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ БАКАЛАВРІВ І МАГІСТРІВ
УСІХ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ**

Компетенції	Здатності фахівця ефективно взаємодіяти в соціальному середовищі
1. Соціально-психологічні	1.1. Сприяти підтриманню у трудовому колективі соціально-психологічного клімату 1.2. Запобігати виникненню конфліктів у трудовому колективі 1.3. Застосовувати ефективні засоби розв'язання конфліктів у трудовому колективі 1.4. Вивчати потреби, інтереси, цінності та настрої працівників 1.5. Проводити соціологічні дослідження
2. Комуникативні	2.1. Вільно володіти державною та однією з іноземних мов 2.2. Дотримуватися правил етики ділового спілкування 2.3. Використовувати у професійній діяльності сучасні інформаційні технології 2.4. Готувати публічні виступи, вести дискусії 2.5. Організовувати проведення ділових зустрічей, нарад, зборів, конференцій 2.6. Здійснювати презентації власних проєктів, планів, пропозицій 2.7. Перекладати іншомовні тексти з джерел фахового спрямування 2.8. Вести ділове листування 2.9. Знаходити потрібну для роботи інформацію

**ОСОБИСТІСНО-ПОВЕДІНКОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ БАКАЛАВРІВ І МАГІСТРІВ
УСІХ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ**

Компетенції	Здатності фахівців використовувати і розвивати свій потенціал у процесі професійної діяльності
1. Особистісні	1.1. Планувати і прогнозувати свою діяльність 1.2. Аналізувати ситуацію 1.3. Готувати й ухвалювати рішення 1.4. Організовувати колективну діяльність 1.5. Делегувати повноваження
2. Поведінкові	2.1. Бути відданим своїй організації, виявляти ініціативу 2.2. У роботі виявляти винахідливість, підприємливість, готовність до ризику 2.3. Працювати в команді, бути дисциплінованим, організованим, пунктуальним 2.4. Бути вимогливим до себе і до підлеглих 2.5. Бути принциповим, рішучим у питаннях захисту інтересів держави та своєї організації 2.6. Правильно організовувати власну діяльність, ретельно планувати використання свого робочого часу 2.7. Дотримуватися наукових рекомендацій з раціонального режиму праці й відпочинку 2.8. Бути взірцем щодо послідовного дотримання правил здорового способу життя 2.9. Дотримуватись норм чинного законодавства у професійній діяльності 2.10. Дотримуватися чинних норм і правил техніки безпеки на робочому місці, вимагати цього від співробітників 2.11. Дотримуватися морально-етичних норм у професійній діяльності (порядність, чесність, справедливість, об'єктивність, толерантність) 2.12. Прагнути до самовдосконалення, постійно вчитися, розширювати світогляд (культурний, духовний, політичний, міжнародний)

**НОРМАТИВИ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ, ЗАЙНЯТИХ ДОБОРОМ, РОЗСТАНОВКОЮ,
ПІДВИЩЕННЯМ КВАЛІФІКАЦІЇ (ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ) ТА ОБЛІКОМ КАДРІВ¹**

Загальна чисельність працівників на підприємстві (організації) Рз, чол., до	Кількість структурних підрозділів на підприємстві N, од., до										
	5	10	20	30	40	50	60	80	100	120	140
	Нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів на підприємстві Чк, чол.										
50	0,5	0,6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
75	0,7	0,7	0,8	—	—	—	—	—	—	—	—
100	0,8	0,8	0,9	—	—	—	—	—	—	—	—
200	1,2	1,2	1,3	—	—	—	—	—	—	—	—
300	1,5	1,6	1,7	1,7	—	—	—	—	—	—	—
400	1,8	1,9	2,0	2,1	—	—	—	—	—	—	—
500	2,0	2,1	2,3	2,3	2,4	—	—	—	—	—	—
600	2,2	2,4	2,5	2,6	2,7	—	—	—	—	—	—
700	2,4	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	—	—	—	—	—
800	2,6	2,8	3,0	3,1	3,2	3,2	—	—	—	—	—
900	2,8	3,0	3,2	3,3	3,4	3,5	3,5	—	—	—	—
1000	3,0	3,2	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	—	—	—	—
1500	3,8	4,0	4,3	4,4	4,6	4,6	4,7	4,8	—	—	—
2000	4,5	4,8	5,1	5,2	5,4	5,5	5,6	5,7	—	—	—
2500	5,1	5,4	5,8	6,0	6,1	6,2	6,4	6,5	6,7	—	—
3000	5,6	6,0	6,4	6,6	6,8	6,9	7,1	7,2	7,4	—	—
3500	6,2	6,6	7,0	7,3	7,4	7,6	7,7	7,9	8,1	8,2	—
4000	6,7	7,1	7,6	7,8	8,0	8,2	8,3	8,6	8,7	8,9	—
4500	7,1	7,6	8,1	8,4	8,6	8,8	8,9	9,2	9,4	9,5	9,6
5000	7,6	8,1	8,6	8,9	9,2	9,3	9,5	9,7	9,9	10,1	10,2
5500	8,0	8,5	9,1	9,4	9,7	9,9	10,0	10,3	10,5	10,7	10,8
6000	8,4	9,0	9,6	9,9	10,2	10,4	10,6	10,8	11,1	11,2	11,4
6500	8,8	9,4	10,0	10,4	10,7	10,9	11,1	11,3	11,6	11,8	11,9
7000	—	9,8	10,5	10,8	11,1	11,4	11,5	11,8	12,1	12,3	12,5
7500	—	10,2	10,9	11,3	11,6	11,8	12,0	12,3	12,6	12,8	13,0
8000	—	10,6	11,3	11,7	12,0	12,3	12,5	12,8	13,1	13,3	13,5
8500	—	—	11,7	12,1	12,5	12,7	12,9	13,3	13,5	13,7	13,9
9000	—	—	12,1	12,5	12,9	13,1	13,4	13,7	14,0	14,2	14,4
9500	—	—	12,5	12,9	13,3	13,6	13,8	14,1	14,4	14,7	14,9

¹ Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341.

Загальна чисельність працівників на підприємстві (організації) Рз, чол., до	Кількість структурних підрозділів на підприємстві N, од., до										
	5	10	20	30	40	50	60	80	100	120	140
	Нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів на підприємстві Чк, чол.										
10 000	—	—	12,9	13,3	13,7	14,0	14,2	14,6	14,9	15,1	15,3
10 500	—	—	13,2	13,7	14,1	14,4	14,6	15,0	15,3	15,5	15,8
11 000	—	—	—	14,1	14,5	14,8	15,0	15,4	15,7	16,0	16,2
11 500	—	—	—	14,5	14,8	15,1	15,4	15,8	16,1	16,4	16,6
12 000	—	—	—	14,8	15,2	15,5	15,8	16,2	16,5	16,8	17,0
12 500	—	—	—	15,2	15,6	15,9	16,2	16,6	16,9	17,2	17,4
13 000	—	—	—	—	15,9	16,3	16,5	17,0	17,3	17,6	17,8
13 500	—	—	—	—	16,3	16,6	16,9	17,3	17,7	18,0	18,2
14 000	—	—	—	—	16,6	17,0	17,3	17,7	18,1	18,4	18,6
14 500	—	—	—	—	17,0	17,3	17,6	18,1	18,4	18,7	19,0
15 000	—	—	—	—	—	17,7	18,0	18,4	18,8	19,1	19,4
15 500	—	—	—	—	—	18,0	18,3	18,8	19,2	19,5	19,8
16 000	—	—	—	—	—	18,3	18,6	19,1	19,5	19,8	20,1
1650	—	—	—	—	—	18,7	19,0	19,5	19,9	20,2	20,5
17 000	—	—	—	—	—	—	19,3	19,8	20,2	20,6	20,8
17 500	—	—	—	—	—	—	19,6	20,2	20,6	20,9	21,2
18 000	—	—	—	—	—	—	20,0	20,5	20,9	21,2	21,5
18 500	—	—	—	—	—	—	20,3	20,8	21,2	21,6	21,9
19 000	—	—	—	—	—	—	—	21,1	21,6	21,9	22,2
19 500	—	—	—	—	—	—	—	21,5	21,9	22,3	22,6
20 000	—	—	—	—	—	—	—	21,8	22,2	22,6	22,9

Перелік чинних випусків Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників

Випуск 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

Розділ 2. Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

Розділ 3. Діяльність органів управління підприємствами.

Випуск 2. Сільське господарство та пов'язані з ним послуги.

Розділи: Загальні професії сільського господарства. Рослинництво. Овочівництво. Садівництво. Тваринництво. Гідромеліоративні споруди, зрошувальні та осушувальні системи.

Випуск 3. Лісове господарство і пов'язані з ним послуги.

Випуск 4. Рибне господарство.

Випуск 5. Видобувна промисловість.

Випуск 6. Видобування нафти і природного газу.

Випуск 7. Загальні професії виробництв харчової промисловості.

Випуск 8. М'ясна та молочна промисловість.

Випуск 9. Виробництво консервів.

Випуск 10. Переробка риби та морепродуктів.

Випуск 11. Виробництва харчової промисловості.

Розділи: Видобування солі та виробництво кухонної солі. Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв. Виробництво дріжджів. Виробництво харчових концентратів. Виробництво харчових кислот. Виробництво цукру. Виробництво ефірної олії. Виробництво кондитерських виробів. Виробництво крохмалю та крохмальних продуктів. Виробництво мила та мийних препаратів. Виробництво олії та жирів. Виробництво тютюнових виробів. Перероблення чаю. Виробництво борошна та круп. Виробництво готових кормів для тварин. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів. виробництво макаронних виробів.

Випуск 12. Виробництво текстильних виробів.

Частина 1. Розділ. Первинне оброблення бавовни та луб'яних культур.

Випуск 13. Виробництво готового одягу та хутра.

Випуск 14. Парашутне виробництво.

Випуск 16. Оброблення деревини.

Випуск 17. Виробництво целюлози, паперу, картону та виробів із них.

Випуск 18. Видавнича діяльність.

Випуск 20. Виробництво синтетичних каучуків, жирозамінників і продуктів нафтохімії.

Випуск 21. Переробка нафти, нафтопродуктів, газу, сланців, вугілля. Обслуговування магістральних трубопроводів.

Випуск 23. Загальні професії хімічних виробництв.

Випуск 24. Виробництво скловолокна, скловолокнистих матеріалів, хімічного волокна та виробів із них.

Випуск 25. Виробництво медикаментів, вітамінів, медичних, бактерійних і біологічних препаратів та матеріалів.

Випуск 27. Азотні виробництва та продукти органічного синтезу. Основні хімічні виробництва.

- Випуск 28.** Виробництво лаку та фарб.
- Випуск 29.** Хіміко-фотографічні виробництва.
- Випуск 31.** Виробництво гумових виробів.
- Випуск 32.** Виробництво пластмасових виробів.
- Випуск 34.** Виробництво керамічних, фарфорових та фаянсових виробів.
- Випуск 35.** Виробництво цементу та інших будівельних матеріалів і виробів.
- Випуск 36.** Виробництво тепло- та інших ізоляційних матеріалів.
- Частина 1. Розділ.* Виробництво теплоізоляційних матеріалів.
- Випуск 37.** Виробництво абразивів.
- Випуск 38.** Виробництво синтетичних алмазів, надтвердих матеріалів і виробів із них та природних алмазів.
- Випуск 39.** Виробництво азбестових технічних виробів.
- Випуск 42.** Оброблення металу.
- Книга 1.* Металеве лиття. Зварювання металу.
- Книга 2.* Волочіння, давлення, холодне штампування металу. Виробництво нагрівальних котлів, металевих резервуарів та подібних виробів. Кування, пресування, високо- і низькотемпературне оброблення металу.
- Книга 3.* Точіння, свердлування, фрезерування, інші види оброблення металів та матеріалів. Покриття металів металами. Фарбування.
- Книга 4.* Покриття металів неметалами: емалювання, фриткування, інші види покриття. Слюсарні та складальні роботи у виробництвах машин та устаткування.
- Випуск 45.** Електротехнічне виробництво.
- Випуск 47.** Виробництво радіоапаратури та апаратури проводового зв'язку.
- Випуск 48.** Виробництво медичного інструменту, приладів і обладнання.
- Випуск 49.** Оптико-механічне виробництво.
- Випуск 50.** Виробництво годинників та технічних каменів, ремонт годинників.
- Випуск 51.** Виробництво голок.
- Випуск 52.** Ремізо-бердне виробництво.
- Випуск 53.** Виробництво банок і кришок для харчових консервів, туб і футлярів з легких металів.
- Випуск 55.** Виробництво і ремонт літальних апаратів, двигунів та їх обладнання.
- Випуск 56.** Суднобудування та ремонт суден.
- Випуск 57.** Виробництво меблів.
- Випуск 58.** Художні вироби.
- Випуск 59.** Виробництво музичних інструментів.
- Випуск 60.** Виробництво іграшок.
- Випуск 61.** Виробництво олівців.
- Випуск 62.** Виробництво та розподілення електроенергії.
- Випуск 63.** Газове господарство міст, селищ та населених пунктів.
- Випуск 64.** Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи. Будівництво метрополітенів, тунелів та підземних споруд спеціального призначення. Ремонт, експлуатація та утримання автомобільних доріг.
- Випуск 65.** Торгівля та громадське харчування.
- Випуск 66.** Залізничний транспорт і метрополітен.
- Випуск 67.** Водний транспорт.
- Випуск 68.** Авіаційний транспорт.
- Випуск 69.** Автомобільний транспорт.
- Розділ 1.* Діяльність автотранспортних підприємств, автобусних станцій, вантажних станцій, транспортно-експедиторських підприємств.

Випуск 70. Зв'язок.

Випуск 71. Фінанси, кредит, страхування та пенсійне забезпечення.

Розділи: Пенсійне забезпечення. Фондовий ринок.

Випуск 74. Геологорозвідка та топографо-геодезичні роботи.

Випуск 75. Гідрологія та метеорологія.

Випуск 78. Охорона здоров'я.

Випуск 80. Соціальні послуги.

Випуск 81. Культура та мистецтво.

Випуск 82. Виробництво та розповсюдження кіно- і відеофільмів.

Випуск 83. Діяльність у галузях радіомовлення, телебачення, агентств із друку, видання газет та інших засобів інформації.

Випуск 84. Діяльність у галузі драматичного мистецтва та інша розважальна діяльність.

Випуск 85. Спортивна діяльність.

Випуск 86. Реклама та реставраційні роботи.

Випуск 87. Житлове та комунальне господарство населених пунктів.

Випуск 88. Побутове обслуговування населення.

Випуск 89. Перелік професій працівників за випусками Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника із зазначенням професій, розділів та випусків чинного довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Випуск 90. Абетковий перелік професій працівників, що розміщені в ДКХП, із зазначенням Випусків, Розділів та професій за раніше чинними ЄТКД.

**ВИТРАТИ НА УТРИМАННЯ СУБ'ЄКТІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Групи витрат	Перелік витрат
1. Пряма оплата	<ul style="list-style-type: none"> — Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час. — Надбавки й доплати до посадових окладів. — Винагороди за вислугу років, стаж роботи. — Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів. — Оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства. — Виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення. — Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів шкіл
2. Оплата за невідпрацьований час	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата основних і додаткових відпусток. — Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам. — Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків. — Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства. — Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт. — Оплата простоїв не з вини працівника. — Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку. — Оплата за час вимушеного простою у випадках, передбачених законодавством. — Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати. — Виплати працівникам, які брали участь у страйках
3. Премії та нерегулярні виплати	<ul style="list-style-type: none"> — Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання. — Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки тощо. — Одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат. — Винагороди за підсумками роботи за рік. — Грошові компенсації за невикористану відпустку. — Матеріальна допомога. — Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах	<ul style="list-style-type: none"> — Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам. — Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування. — Вартість безкоштовно наданих предметів (ураховуючи формений одяг), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами. — Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях

Групи витрат	Перелік витрат
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах	<p>— Виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, проїзних квитків, передплати на газети й журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо.</p> <p>— Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.</p> <p>— Вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування</p>
5. Витрати на оплату житла працівників	<p>— Витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства.</p> <p>— Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства).</p> <p>— Витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян.</p> <p>— Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.</p> <p>— Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством</p>
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників	<p>— Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування, пенсійний, сприяння зайнятості населення та ін.</p> <p>— Вихідна допомога в разі припинення трудового договору.</p> <p>— Вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.</p> <p>— Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.</p> <p>— Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.</p> <p>— Доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.</p> <p>— Щорічна допомога на оздоровлення дітей.</p> <p>— Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.</p> <p>— Витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, ураховуючи протезування.</p> <p>— Плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства.</p> <p>— Оплата абонементів у групі здоров'я.</p> <p>— Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо)</p>
7. Витрати на професійне навчання	<p>— Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, тощо.</p> <p>— Витрати на організацію навчального процесу: на утримання й оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у штаті підприємства, тощо.</p> <p>— Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації.</p> <p>— Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.</p> <p>— Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства</p>

Групи витрат	Перелік витрат
8. Витрати на утримання громадських служб	<p>— Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.</p> <p>— Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо.</p> <p>— Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі.</p> <p>— Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.</p> <p>— Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (зокрема на оренду приміщень).</p> <p>— Вартість екскурсій і мандрівок.</p> <p>— Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- і водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо</p>
9. Витрати на роботу, які не віднесені до інших груп	<p>— Авторський і лекційний гонорар.</p> <p>— Одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення, приймання й направлення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.</p> <p>— Виплати польового забезпечення.</p> <p>— Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі не видачі їх адміністрацією.</p> <p>— Компенсації згідно з чинним законодавством за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників.</p> <p>— Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.</p> <p>— Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання</p>
10. Податки, що належать до витрат на роботу	— Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці

Найменування підприємства (установи, організації)

Код ЄДРПОУ _____

Типова форма № П-2

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Держкомстату
та Міністерства оборони України
від 25.12.2009 № 495/656

Дата заповнення	Табельний номер	Індивідуальний ідентифікаційний номер	Стать (чоловіча, жіноча)	Вид роботи (основна, за сумісництвом)

Місце для
фотокартки

ОСОБОВА КАРТКА ПРАЦІВНИКА

I. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

- Прізвище _____ Ім'я _____
По батькові _____
- Дата народження «_____» _____ 19 ____ р.
- Громадянство _____
- Освіта (базова загальна середня, повна загальна середня, професійно-технічна, неповна вища, базова вища, повна вища) _____

Назва освітнього закладу	Диплом (свідоцтво), серія, номер	Рік закінчення
Спеціальність (професія) за дипломом (свідоцтвом)	Кваліфікація за дипломом (свідоцтвом)	Форма навчання (денна, вечірня, заочна)

5. Післядипломна професійна підготовка: навчання в ☐ аспірантурі ☐ ад'юнктурі
☐ докторантурі (необхідне відмітити х)

Назва освітнього, наукового закладу	Диплом, номер, дата видачі	Рік закінчення	Науковий ступінь, учене звання

6. Останнє місце роботи _____
 посада (професія) _____

7. Стаж роботи станом на «_____» _____ 20__ р. Загальний _____
 днів _____ місяців _____ років,

що дає право на надбавку за вислугу років _____ днів _____ місяців _____ років.

8. Дата і причина звільнення (скорочення штатів, за власним бажанням, за прогул та інші порушення, невідповідність займаній посаді тощо) «_____» _____ 20__ р.

9. Відомості про отримання пенсії (у разі наявності вказати вид пенсійних виплат згідно з чинним законодавством)

10. Родинний стан _____

Ступінь родинного зв'язку (склад сім'ї)	ПІБ	Рік народження

11. Місце фактичного проживання (область, місто, район, вулиця, № будинку, квартири, номер контактного телефону, поштовий індекс) _____

12. Місце проживання за державною реєстрацією _____

Паспорт: серія _____ № _____, ким виданий _____

дата видачі _____

II. ВІДОМОСТІ ПРО ВІЙСЬКОВИЙ ОБЛІК

Група обліку _____
 Придатність до військової служби _____
 Категорія обліку _____
 Назва райвійськкомату за місцем реєстрації _____
 Склад _____
 Назва райвійськкомату за місцем фактичного проживання _____
 Військове звання _____
 Військово-облікова спеціальність № _____ Перебування на спеціальному обліку _____

**III. ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА НА ВИРОБНИЦТВІ
(ЗА РАХУНОК ПІДПРИЄМСТВА-РОБОТОДАВЦЯ)**

Дата	Назва структурного підрозділу	Період навчання	Вид навчання	Форма навчання	Назва документа, що посвідчує професійну освіту, ким виданий

IV. ПРИЗНАЧЕННЯ І ПЕРЕВЕДЕННЯ

Дата	Назва структурного підрозділу (код)	Професія, посада		Розряд (оклад)	Підстава, наказ №	Підпис працівника
		назва	код за КП*			

* Відповідно до Класифікатора професій ДК 003-2005, затвердженого наказом Держстандарту України від 26.12.2005 №375, з урахуванням позначки кваліфікаційного рівня (6 знаків, наприклад, код професії «муляр» — 7122.2).

V. ВІДПУСТКИ

Вид відпустки	За який період	Дата		Підстава, наказ №
		початку відпустки	закінчення відпустки	

Додаткові відомості _____

Дата і причина звільнення (підстава) _____

Працівник кадрової служби _____
 (посада) (підпис) (П. І. Б.)

Підпис працівника _____ «_____» _____ 20____ р.
 (дата)

**НОМЕНКЛАТУРА СПРАВ ВІДДІЛУ КАДРІВ
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Шифр справи	Найменування справи	Термін зберігання, статті за переліком	Примітка
1	2	3	4
18-01	Положення про відділ кадрів	пост. ст. 33	
18-02	Правила, положення, інструкції; методичні вказівки та рекомендації щодо роботи з кадрами та студентами Накази, інструктивні листки Міністерства освіти і науки України, галузевих Міністерств і відомств з питань роботи з кадрами	до заміни новими ст. 18 «б» доки не мене потреба ст. 16 «а»	
18-03	Затверджений штатний розпис університету та зміни до нього (копія)	3 роки ст. 46	Доки не мине потреба
18-04	Накази з особового складу університету про прийняття, переведення, заохочення, звільнення, сумісництво працівників; про матеріальну допомогу	75 років ст. 16 «б»	
18-05	Накази університету про надання відпусток працівникам	5 років ст. 16 «в»	
18-06	Накази по студентах денної, вечірньої та заочної форм навчання.	75 років ст. 16 «б»	
18-07	Накази з основної діяльності університету (копії)	ст. 16 «а»	Доки не мине потреба
18-08	Посадові інструкції співробітників відділу кадрів	3 роки ст. 50 (1)	Після заміни новими
18-09	Листування з Міністерством освіти і науки України, галузевими міністерствами, відомствами, підприємствами, організаціями та установами з кадрових питань	3 роки ст. 555, 558, 574	
18-10	Особові справи науково-педагогічного, навчально-допоміжного та адміністративно-господарського персоналу	75 років «В» ст. 513 «в»	
18-11	Особові картки персоналу (форма № П-2)	75 років «В» ст. 519	
18-12	Особові справи осіб, які працюють за сумісництвом (форма № П-2)	75 років ст. 515	
18-13 18-13/1, 2,3,4,5,6 ,7	Штатна книга науково-педагогічного, навчально-допоміжного та адміністративно-господарського персоналу	75 років ст. 525	
18-14	Штатний формуляр науково-педагогічного персоналу	75 років ст. 525	
18-15	Особові справи студентів денної, вечірньої і заочної форм навчання	75 років ст. 514 «в»(1)	

Шифр справи	Найменування справи	Термін зберігання, статті за переліком	Примітка
1	2	3	4
18-16	Трудові книжки працівників	до запитання ст. 539	Не затребувані — не менше 50 років
18-17	Трудові книжки, атестати з додатками, дипломи молодших спеціалістів з додатками, дипломи бакалаврів з додатками студентів університету	до запитання ст. 539	Не затребувані — не менше 50 років
18-18	Книги реєстрації наказів по особовому складу	75 років ст. 522	
18-18/1	Книги реєстрації наказів по студентах усіх форм навчання	75 років ст. 522	
18-18/2	Книга реєстрації наказів по відпустках особового складу	5 років ст. 100 «б»	
18-19	Алфавітні книги обліку особових справ персоналу	75 років ст. 521	
18-19/1	Алфавітні книги обліку особових справ студентів	75 років ст. 521	
18-20	Книга обліку та видачі трудових книжок і вкладишів до трудової книжки працівників	50 років ст. 541	
18-21	Журнал обліку видачі нових трудових книжок та вкладишів до них	3 роки ст. 544	Після закінчення журналу
18-22	Книга обліку видачі посвідчень «Заслужений працівник університету»	постійно ст. 679	
18-23	Документи про нагородження працівників університету	10 років ст. 677, 679, 680	
18-24	Журнал обліку видачі нових бланків посвідчень	3 роки ст. 1137	
18-25, 18-25/1	Книги реєстрації видачі посвідчень для персоналу	3 роки ст. 1137	
18-26	Журнали реєстрації вхідних документів відділу кадрів	3 роки ст. 100 «б»	
18-27	Журнали реєстрації вихідних документів з особового складу	3 роки ст. 100 «б»	
18-28 18-28/1	Книги реєстрації обхідних листів	5 років ст. 100 «б»	
18-29	Книга реєстрації довідок з місця роботи	3 роки ст. 562	
18-30	Книга реєстрації вихідної кореспонденції по студентах	3 роки ст. 100 «б»	
18-31 18-31/1	Книги реєстрації тимчасової видачі документів по особовому складу та студентах	3 роки ст. 100 «б»	

Шифр справи	Найменування справи	Термін зберігання, статті за переліком	Примітка
1	2	3	4
18-32	Книга реєстрації документів про оформлення і призначення пенсій	3 роки ст. 692, ст. 696	
18-33	Журнал обліку пенсіонерів	постійно ст. 687	
18-34	Графіки надання відпусток працівникам	3 роки ст. 559	
18-35 18-35/1	Книга реєстрації відпусток	3 роки ст. 100 «б»	
18-36	Книга реєстрації працівників-інвалідів	Постійно ст. 704	
18-37	Книга реєстрації працівників, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	постійно ст. 701	
18-38	Річні статистичні звіти про чисельність, рух і склад кадрів	3 роки 298 «б»	
18-39 18-39/1 18-39/2	Книги розподілу наказів за підрозділами	3 роки ст. 98	
18-40 18-40/1	Книга реєстрації заяв працівників	5 років ст. 95	
18-42	Книга обліку листків непрацездатності	3 роки ст. 722	
18-43	Списки обліку неповнолітніх співробітників	3 роки	
18-44	Списки співробітників, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною	10 років ст. 100 «б»	
18-45	Книга обліку про оголошення подяки та присудження грамоти працівникам університету	10 років ст. 273	
18-46	Книга обліку направлення та прибуття на роботу випускників, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням	3 роки ст. 557	
18-47	Посвідчення, повідомлення до них про прибуття на роботу випускників (форма № 2)	3 роки ст. 556	
18-48	Книга обліку видачі довідок про самостійне працевлаштування випускників, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням (форма № 3)	3 роки ст. 100 «б»	
18-49	Документи про працевлаштування та розподіл випускників денної форми навчання, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням	постійно ст. 637-640	

Шифр справи	Найменування справи	Термін зберігання, статті за переліком	Примітка
1	2	3	4
18-50	Листування з Міністерством освіти і науки України, галузевими міністерствами, відомствами, підприємствами, організаціями та установами з питань працевлаштування та розподілу випускників денної форми навчання, підготовка яких здійснюється за державним замовленням	3 роки ст. 71, 502, 524, 537, 538	
18-51	Звіти про роботу зі студентами та випускниками всіх форм навчання: а) річні; б) квартальні; в) місячні.	постійно ст. 637-640	
18-52	Книга обліку відрхованих студентів всіх форм навчання	не менше 50 років ст. 100 «б»	
18-53	Книга реєстрації видачі академічних довідок	не менше 50 років ст. 631	
18-54	Книга видачі документів оригіналів про середню та середньотехнічну освіту відрхованих студентів усіх форм навчання	не менше 50 років ст. 539	
18-55	Книга обліку та видачі трудових книжок студентів	не менше 50 років ст. 541	
18-56	Книга обліку передачі особових справ переведених та поновлених в межах університету	не менше 50 років ст. 100 «б»	
18-57	Список студентів, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	постійно ст. 701	
18-58	Список студентів інвалідів	постійно ст. 704	
18-59	Список студентів сиріт	постійно ст. 100 «б»	
18-60	Списки видачі документів оригіналів випускникам бакалаврам та магістрам усіх форм навчання	75 років ст. 543	
18-61	Списки видачі оригіналів дипломів бакалаврів та магістрів усіх форм навчання	75 років ст. 543	
18-62	Журнал реєстрації відбитків печаток та штампів	постійно ст. 1132	
18-63	Журнал обліку видачі печаток та штампів	постійно ст. 1133	
18-64	Книга виходу на роботу співробітників відділу кадрів	1 рік ст. 415	

Шифр справи	Найменування справи	Термін зберігання, статті за переліком	Примітка
1	2	3	4
18-65	Журнал видачі витягів з наказів, повідомлень то-що	2 роки ст. 100 «б»	
18-66 18-66/1	Журнал обліку виключених зі списку працівників університету у зв'язку зі смертю	2 роки ст. 100 «б»	
18-67	Акти передачі наказів з особового складу.	75 років ст. 107	
18-68	Акти передачі наказів по студентському складу.	75 років ст. 107	
18-69	Акти передачі особових справ працівників до архіву університету	постійно ст. 107	
18-70	Акти передачі особових справ студентів до архіву університету	постійно ст. 107	
18-71	Акти передачі особових справ студентів зарахованих на навчання до університету всіх форм навчання	постійно ст. 107	
18-72	Акти передачі навчальних карток випускників та відрахованих студентів	постійно ст. 107	
18-73	Акти передачі особових справ студентів, переведених з інших ВНЗ	постійно ст. 107	
18-74	Акти передачі дипломів бакалаврів, зарахованих в магістратуру	постійно ст. 107	
18-75	Затверджена номенклатура справ відділу кадрів	3 роки ст. 89	

ХАРАКТЕРИСТИКА

на _____
 _____ (прізвище, ім'я, по батькові, посада)
 _____ 20__ року народження, освіта (рівень освіти), у _____ році закінчив (ла)

 _____ (назва навчального закладу)
 за спеціальністю _____
 _____ (спеціальність за дипломом)
 після закінчення навчального закладу працював (ла) _____
 _____ (прізвище, ініціали)

 _____ (перелічити посади, підприємства, установи, організації)
 З _____ працює в (на) _____ на посаді (або посадах, перелічити),
 _____ (дата) _____ (назва підприємства)
 Науковий ступінь, учене звання _____
 У відгуку-характеристиці дається розгорнута оцінка:
 — професійних знань;
 — навичок;
 — досвіду і результатів роботи;
 — вмінь;
 — виконання посадових обов'язків, правил внутрішнього розпорядку;
 — компетентності, оперативності у прийнятті рішень та спроможності контролювати їх виконання;
 — соціально-психологічних якостей тощо.

Посада керівника Підпис Розшифрування підпису

З характеристикою ознайомлений _____
 _____ підпис працівника, який підлягає атестації _____ Дата

(НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА)

ПРОТОКОЛ
засідання атестаційної комісії
 «_____» _____ 201_р. № _____

М. _____

Голова — (прізвище, ім'я, по батькові)
 Секретар — (прізвище, ім'я, по батькові)
 Присутні: (прізвища та ініціали членів комісії)

Порядок денний

1. Атестація _____
 (прізвище, ім'я, по батькові, посада працівника, який атестується)
 2. Слухали: питання атестації _____
 (прізвище, ім'я, по батькові)
 3. Запитання до працівника, який атестується, _____
 4. Відповіді на них _____
 5. Зауваження та пропозиції, висловлені членами атестаційної комісії _____
 6. Результати оцінки професійної кваліфікації і ділових якостей працівника:
 Відповідає займаній посаді: _____ голосів.
 Рекомендується в резерв на вищу посаду: _____ голосів.
 Відповідає займаній посаді за умови _____ голосів.
 (зазначається)
 Не відповідає займаній посаді: _____ голосів.
 7. За результатами атестації _____
 (прізвище, ім'я, по батькові працівника, який атестується)
- (зазначити: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови;

 не відповідає займаній посаді)

Голова атестаційної комісії	Підпис	Розшифрування підпису
Секретар атестаційної комісії	Підпис	Розшифрування підпису
Члени комісії	Підпис	Розшифрування підпису
	Підпис	Розшифрування підпису
	Підпис	Розшифрування підпису

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

І. Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Рік народження _____

Посада, яку займає працівник, стаж роботи на ній (на момент атестації) _____

Освіта, найменування навчального закладу та рік закінчення _____

Спеціальність за освітою _____

Науковий ступінь, учене звання _____

Загальний трудовий стаж _____, у тому числі на посаді _____

ІІ. Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

Відповідає займаній посаді: «За» _____ «Проти» _____

Рекомендується в резерв на вищу посаду: «За» _____ «Проти» _____

Відповідає займаній посаді за умови _____ «За» _____ «Проти» _____

Не відповідає займаній посаді: «За» _____ «Проти» _____

Рішення атестаційної комісії _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

«За» _____ «Проти» _____

Голова атестаційної комісії _____

(підпис)

Секретар _____

(підпис)

Члени комісії: _____

(підпис)

Дата атестації «__» _____ 201__ р.

З результатами атестації ознайомлений _____

(підпис працівника, який атестується)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Заступник голови правління БАТ «РБА»

(підпис, ПІБ)_____
(дата)**Посадова інструкція**

(паспорт посади)

код _____

Посада _____ провідний економіст відділу (бек-офіс)

Сектор _____

Відділ _____ моніторингу та адміністрування

Управління _____ споживчого кредитування

Департамент _____ роздрібного бізнесу

код _____

Мета діяльності: якісне обслуговування кредитного портфелю Центрального офісу

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БЕК-ОФІСУ
(СТИСЛО ФОРМУЛЮЄТЬСЯ ОСНОВНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ПОСАДИ)**

I. ЗАГАЛЬНИЙ РОЗДІЛ		
1.1.	Порядок укладення та припинення трудового договору	Провідний економіст призначається на посаду за наказом голови правління БАТ «РБА» за поданням начальника відділу моніторингу та адміністрування та з попереднім погодженням у начальника управління споживчого кредитування, директора департаменту роздрібного бізнесу та в інших відповідних структурних підрозділу Банку. Звільняється з посади відповідно до чинного законодавства України
1.2.	Підстава	Наказ про призначення на посаду від «__» ____ 20__ р. № _____
1.3.	Підпорядкування	Начальнику відділу моніторингу та адміністрування
1.4.	Тимчасове заміщення	На період відсутності його функції виконує провідний економіст відділу
1.5.	Специфічні обмеження до посади	Посаду не можуть замінювати близькі родичі або свояки, що передбачено ст.25-1 КЗпП
II. ПРОФЕСІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ РОЗДІЛ		
2.1.	Завдання та обов'язки	Завдання: Оформлення видачі кредиту позичальників ЦО. Обов'язки: 1. Реєстрація позичальника в технічних системах банку: Ісаод і Трансмастер. 2. Відкриття рахунків (позичкового, рахунку нарахованих відсотків та ін.). 3. Заповнення відповідних баз даних про стан клієнтської заборгованості. 4. Відкриття кредитної лінії у системі Трансмастер для клієнтів ЦО, дирекцій і філій. 5. Прописування відповідних позичкових рахунків у системі Трансмастер.

		<p><i>Завдання:</i> Супроводження кредиту.</p> <p><i>Обов'язки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відслідковування своєчасності погашення відсотків та основної суми боргу за кредитом. 2. Виконання розпоряджень дирекцій та філій в частині супроводження карткових кредитів. 3. Списання коштів зі спецкартрахунків клієнтів (у разі необхідності) відповідно до укладених кредитних договорів. <p><i>Завдання:</i> Звітність.</p> <p><i>Обов'язки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування щоденної звітності для перевірки залишків за картковими рахунками клієнтів; 2. Забезпечення відповідності інформаційної бази реальному стану кредитних договорів фізичних осіб в розрізі ЦО; <p><i>Завдання:</i> Додаткові завдання.</p> <p><i>Обов'язки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання та підготовка нових співробітників відділу; 2. Участь у розробленні нових кредитних продуктів (технічне супроводження); 3. Співпраця з іншими структурними підрозділами банку з визначення потреб потенційних клієнтів; 4. Аналіз організації споживчого кредитування в інших установах з метою подальшого втілення позитивного досвіду у власній роботі.
III. ПРОФЕСІЙНО-ПРАВОВИЙ РОЗДІЛ		
3.1.	Права працівника	<p>Ознайомлюватися і використовувати в роботі внутрішньобанківську документацію (положення, інструкції, технологічні карти).</p> <p>Користуватися інформаційними джерелами: друкованими виданнями економічного характеру, комп'ютерними програмами банку</p> <p>Отримувати від відповідних служб банку інформацію та документи, що необхідні для виконання своїх функціональних обов'язків. Використовувати службовий транспорт, направлятися у службові відрядження та користуватися матеріально-технічною базою банку в межах виконуваних обов'язків</p>
3.2.	Відповідальність за	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несвоєчасне, нечітке та неякісне виконання посадових обов'язків, що встановлені даною інструкцією, вказівок начальника відділу та начальника управління. 2. Невиконання та недотримання порядку операцій, затверджених відповідними технологічними картами відділу та суміжних підрозділів. 3. Недотримання вимог інструкцій ВАТ «РБА» «Про порядок обліку, обігу, зберігання та передачі документів, справ, видань та інших носіїв, які містять відомості, що складають банківську, комерційну таємницю та іншу конфіденційну інформацію банку» і Пам'ятки службовцю ВАТ «РБА» з цих питань. <p><i>За невиконання посадових обов'язків, неякісне або несвоєчасне їх виконання на провідного економіста відділу можуть бути накладені дисциплінарні стягнення:</i> догана, звільнення з посади, запропонування іншої посади.</p> <p><i>За невиконання посадових обов'язків, неякісне або несвоєчасне їх виконання до провідного економіста відділу можуть бути застосовані заходи матеріального впливу:</i> позбавлення преміальної винагороди повністю або частково відповідно до Колективного договору. «Положення про систему оплати праці працівників ВАТ «РБА»</p>

3.3.	Особливості трудового договору (наявність повної індивідуальної матеріальної відповідальності)	Відсутні
<p align="center">IV. ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ</p> <p align="center">Зазначається кваліфікаційна характеристика згідно з постановою правління НБУ від 22 квітня 1998 р. № 158</p>		
4.1.	Кваліфікаційні вимоги	
4.1.1.	Освіта, спеціальність	Повня вища економічна, освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр/спеціаліст «банківська справа», облік і аудит», «економіка підприємств», «фінанси і кредит».
4.1.2.	Досвід роботи	Не менше року в комерційному банку в кредитному підрозділі
4.1.3.	Досвід роботи на керівних посадах	Не обов'язковий
4.2.	<p align="center">Вимоги до знань та умінь</p> <p align="center">Наводиться перелік знань та умінь, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків</p>	
4.2.1.	Повинен знати:	<ul style="list-style-type: none"> — чинне законодавство України, нормативні документи, що регулюють банківську діяльність у сфері кредитування; — нормативно-правову базу щодо кредитування ВАТ «РБА»; — бухгалтерський облік у банку; — порядок функціонування та експлуатації локальної інформаційної системи та банківської системи зв'язку, правила експлуатації комп'ютерної та організаційної техніки, правила охорони праці та протипожежного захисту; — перелік інформації, що становить службову таємницю або носить конфіденційний характер; — правила внутрішнього трудового розпорядку, постанови та розпорядження керівництва стосовно роботи управління; — основи службового етикету
4.2.2.	Повинен уміти:	<ul style="list-style-type: none"> — брати участь у розробленні технології з супроводження процесу споживчого кредитування; — швидко адаптуватися в нових програмних розробках, які стосуються процесу супроводження кредитів фізичних осіб; — планувати свою діяльність та координувати дії відповідно до ситуації, що складається; — адаптувати отриманий позитивний досвід у власну роботу; — спілкуватися з потенційними партнерами банку, дирекціями та філіями; — налагодити співпрацю з іншими структурними підрозділами банку
4.3.	Вимоги до індивідуально-психологічних якостей працівника	
4.3.1.	Ділові якості	Наполегливість, дисциплінованість, організованість, висока продуктивність праці, акуратність, вміння працювати в команді
4.3.2.	Моральні якості	Порядність, принциповість, енергійність, тактовність
4.3.3.	Специфічні якості та риси	Уважність, аналітичність мислення, дипломатичність, комунікабельність, оптимізм, емоційна стійкість, передбачливість

4.3.4.	Можливості професійного зростання	Начальник сектору, заступник начальника відділу, начальник відділу
V. РЕЗУЛЬТАТИВНО-ОЦІННИЙ РОЗДІЛ		
5.1.	Результати діяльності (основний продукт діяльності)	Повне та своєчасне відображення в інформаційних системах інформації про клієнта, реалізація заходів щодо своєчасного погашення кредитів та відсотків по ним, а також повернення проблемної заборгованості
5.2.	Нормативні вимоги до роботи та її результатів	
5.2.1.	Кількісні параметри	Немає
5.2.2.	Якісні параметри:	— відсутність помилок у веденні баз даних клієнтів; — оперативність з обробки заявок дирекцій і філій; — якість наданих консультацій з супроводження договорів споживчого кредитування
5.2.3.	Часові орієнтири	Дотримання встановлених термінів виконання завдань і операцій
5.3.	Оцінювання діяльності	Поточне оцінювання діяльності здійснює начальник відділу моніторингу та адміністрування. Основними критеріями оцінки діяльності є: — виконання затверджених завдань у встановлені терміни; — якісна робота з інформаційними базами даних; — координація роботи в межах своїх повноважень зі структурними підрозділами департаменту, банку; — особистий професіоналізм; — творче ставлення до виконання обов'язків і доручень; — кмітливість; — відповідальність; — дисциплінованість

Начальник відділу моніторингу
та адміністрування

підпис

П.І.Б.

УЗГОДЖЕНО
Директор департаменту
роздрібного бізнесу

підпис

П.І.Б.

Начальник управління
споживчого кредитування
Начальник управління по
роботі з персоналом ВАМ «РБА»

підпис

П.І.Б.

підпис

П.І.Б.

З паспортом посади ознайомлений(на)

«_____» _____ 201__р.

підпис

П.І.Б.

КАРТА УМОВ ПРАЦІ*

(фрагмент)

Підприємство (організація, установа) ТОВ «Електровозоремонтний завод»
 Виробництво електротехнічне
 Цех (ділянка, відділ) електромеханічний, ділянка секційна
 Номер робочого місця 27.39.55...
 Професія (посада) 12520 ізолювальник

(код за ЄТКС, КС повна назва)

Номери аналогічних робочих місць

1 — 63, 1 — 20

1. Оцінка факторів виробничого середовища і трудового процесу.

№ з/п	Фактори виробничого середовища і трудового процесу	Дата дослідження	Нормативне значення (ГДК, ГДР)	Фактична величина	III клас — шкідливі та небезпечні умови і характер праці			Тривалість дії фактора, % за зміну	Примітка
					1 ступінь	2 ступінь	3 ступінь		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Шкідливі хімічні речовини, мг/м ³ 1 клас безпеки свинець	30.10	0,01	0,015	—	—	—	75 %	
	2 клас безпеки епіхлоргідрин	30.10	1,0	0,79	—	—	—	—//—	
	3—4 клас безпеки кселол	—//—	50,0	80,0	до 4 разів			—//—	
	виробничий пил	—//—	4,0	4,59				—//—	
2	Пил переважно фіброгенної дії								
3	Вібрація (загальна, локальна)	05.11	92/109	89/116	—	—	—/до 7 дБА	87 %	
4	Шум	05.11	80	90	10 дБА	—		90 %	
...									
8	Мікроклімат у приміщенні: — температура повітря, °С	05.11	17°—19°	17°	—	—	—	90 %	
	— швидкість руху повітря, м/с				—	—	—	90 %	
	— відносна вологість повітря, %				—	—	—	90 %	

* Придава О. Атестація робочих місць / О. Придава // Охорона праці на підприємстві. — 2007. — № 10. «Баланс-Клуб».

	— інфрачервоне випромінювання, Вт/м ₃								
...									
14	Монотонність: — число елементів у багаторазово повторюваній операції (прийом)	05.11	×	2	+	—	—	85 %	
	— тривалість виконання повторюваних операцій (на секунду)	05.11	×	7 сек.	+	—	—	85 %	
	— час спостереження за ходом виробничого процесу без активних дій (у % до тривалості зміни)								
15	Змінність				—	—	—		
	Кількість факторів	×	×	—	5	—	1	×	×

Гігієнічна оцінка умов праці.

Умови і характер праці належать до III класу 3 ступеня.

II. Оцінка технічного й організаційного рівня.

Потрібне технічне переозброєння цеху. Працівниками порушуються вимоги щодо застосування спецодягу та засобів індивідуального захисту.

III. Атестація робочого місця. Мають у наявності: 1 фактор III ступеня, 5 факторів I ступеня. За показниками робочі місця слід вважати із шкідливими і важкими умовами праці, що відповідає показникам Списку № 2, пункту 1.

IV. Пільги і компенсації.

	Існуючі	Пропоновані	Затрати
Пенсійне забезпечення	Список № 2	Список № 2	—
Доплати	4 %	4 %	—
Додаткова відпустка і	12 роб. днів	12 роб. днів	—
Інші	Молоко	Молоко	—

Голова атестаційної комісії: Соловйов

Члени атестаційної комісії: Карпов, Кузнецов

Із атестацією ознайомлені:

ЗОБОВ'ЯЗУВАЛЬНІ ЗНАКИ



Користуватися
захисними окулярами



Користуватися
захисним шоломом



Користуватися
засобами для захисту
органів слуху



Користуватися
засобами захисту
органів дихання



Користуватися
захисним взуттям



Користуватися
захисними рукавицями



Користуватися
захисним одягом



Користуватися щитком
для захисту обличчя



Користуватися
захисним поясом



Пересуватися пішки

ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНІ ЗНАКИ



Вогненебезпечні речовини
або висока температура.
Легкозаймисті матеріали



Вибухонебезпечні
речовини



Отруйні речовини



Їдкі речовини



Радіоактивні речовини



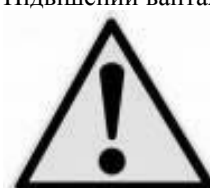
Підвішений вантаж



Виробничий транспорт



Небезпечна електрична
напруга



Загальна небезпека



Лазерне випромінювання



Пожежонебезпечні
речовини. Окислювачі



Неіонізуюче
випромінювання



Сильне магнітне поле



Небезпека спіткнутися



Небезпека падіння



Біологічна небезпека



Низька температура



Шкідливі
або подразнюючі речовини

Довідка про авторів підручника

Данюк Василь Макарович — кандидат економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Колот Анатолій Михайлович — доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор, завідувач кафедри,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Суков Геннадій Сергійович — голова правління, генеральний директор, ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Василенко Андрій Олександрович — старший викладач,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Волошин Олексій Іванович — головний інженер,

ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод».

Вонберг Тетяна Вікторівна — кандидат економічних наук,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Голіцин Андрій Миколайович — кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Грішнова Олена Антонівна — доктор економічних наук, професор,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Гуменюк Віталій Якович — доктор економічних наук, професор,

Національний університет водного господарства та природокористування

Зайцев Віталій Сергійович — директор з економіки та фінансів,

ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»

Керб Лариса Петрівна — кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Кутицький Віктор Олександрович — начальник відділу охорони праці та техніки безпеки, ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Листопад Олексій Петрович — кандидат економічних наук, керівник служби інтегрованих автоматизованих систем управління, заступник головного інженера, ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Савченко Василь Антонович — доктор економічних наук, професор,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Тупик Іван Якович — начальник управління персоналом,

ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод».

Цельник Володимир Васильович — начальник відділу кадрів і режиму, ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Цимбалюк Світлана Олексіївна — кандидат економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Чернушкіна Оксана Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький національний університет

Навчальне видання

**ДАНЮК Василь Макарович
КОЛОТ Анатолій Михайлович
СУКОВ Геннадій Сергійович та ін.**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Підручник

*За загальною та науковою редакцією
кандидата економічних наук, професора **В. М. Данюка***

Редактор *О. Шерстюк*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Л. Денисенко*
Верстка *Я. Ткаченко*
Комп'ютерний набір *Н. Бойчук*

Підп. до друку 27.05.13. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум.-друк. арк. 54,18.
Обл.-вид. арк. 60,79. Наклад 1000 пр. Зам. 11-4247

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток